

## ทัศนะเชิงวิชาการและสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 Academic Perspectives and Challenges to Educational Administration in the 21st Century

วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจรรย์วัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย,  
พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, วิฑูล ทาชา, เอกชาตรี สุขแสน

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสารมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะ ความเหมือนและความแตกต่างกับการจัดการศึกษา หน้าที่ ความรับผิดชอบ และทักษะของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะของนักวิชาการ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ในโอกาสต่างๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และปฏิบัติการบริหารการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การบริหารการศึกษามีขอบเขตครอบคลุมหลายมิติ เช่น ระดับการศึกษา รูปแบบการศึกษา กลยุทธ์ การจัดการ และระดับของสถาบันการศึกษา ในกรณีของระดับของสถาบันการศึกษา ครอบคลุมตั้งแต่ส่วนกลางลงไปถึงสถานศึกษา การบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากร วัสดุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** การบริหารการศึกษา, การจัดการศึกษา, สถานศึกษา, การสอนและการเรียนรู้, การศึกษาศตวรรษที่ 21

### Abstract

This research is documentary research aiming to provide academic clarification regarding the meaning, importance, principles, objectives, scope, duties, characteristics, similarities, and differences with educational management, duties, responsibilities, and skills of educational administrators including challenges to educational administration in the 21st century from the viewpoint of academics for the benefit of use in various occasions such as curriculum preparation, curriculum administration, teaching and learning, research, and educational administration practices, especially to the challenges of the 21st century. The research results found that educational administration covers

many dimensions, such as educational levels, educational models, strategies, management, and levels of educational institutions. In the case of the educational institution level, it covers from the central level down to the educational institutions. Educational administration at the educational institution level is considered important because it is a base of practice that will enable the mobilization of human and material resources to achieve practical benefits. It is a base of practice that will help strengthen teaching and learning that will result in students receiving the right education from the right teachers. It is a practice base that will create influence that affects students to grow towards the goals set by having teachers lead the change among the challenges to educational administration in the 21<sup>st</sup> century.

**Keywords:** educational administration, educational management, educational institutions, teaching and learning, 21st century education

### ความเป็นมา

แนวคิดการจัดการ (Management) กับการบริหาร (Administration) มีความแตกต่างกัน ดังทัศนะของ Othman (2011) ที่เห็นว่า การจัดการ (management) มีลักษณะที่สำคัญ คือ เน้นการปฏิบัติ เน้นการบริหารจัดการ เน้นว่าใครทำและทำอย่างไร เน้นการกระทำ เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ใช้ในองค์กรธุรกิจ เน้นปัจจัยภายใน และเกี่ยวข้องกับลูกจ้างหรือพนักงานประจำ ในขณะที่เห็นว่าการบริหาร (administration) มีลักษณะที่สำคัญ คือ เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมาย เน้นการตัดสินใจ เน้นอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ เน้นการใช้สมองการคิด เน้นทักษะเชิงมนทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ใช้ในองค์กรที่ไม่หวังกำไร เน้นปัจจัยภายนอก และเกี่ยวข้องกับเจ้าของธุรกิจ สอดคล้องกับทัศนะของ Bhojwani (2012) ที่เห็นว่า การจัดการ (Management) เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เน้นหน้าที่เชิงบริหารจัดการ เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วยปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมการบริหารระดับกลาง เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายใน ที่ขึ้นกับค่านิยม ความเห็น ความเชื่อ ของผู้บริหาร เกี่ยวกับหน้าที่การจูงใจและการควบคุมองค์กร และต้องการทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า และเห็นว่าการบริหาร (Administration) เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวนโยบายหลักๆ เน้นหน้าที่เชิงนโยบาย เน้นการตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร เป็นกิจกรรมการบริหารระดับสูง มีสถานะเป็นเจ้าของกิจการที่ลงทุน ใช้ในองค์กรของรัฐ ทหาร การศึกษา ศาสนา เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายนอก ที่คำนึงถึงความเห็นสาธารณะ นโยบายของรัฐ ปัจจัยทางสังคมและอื่นๆ เกี่ยวกับหน้าที่การวางแผนและการจัดองค์กร และต้องการทักษะเชิงบริหารมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค

ความแตกต่างกันของสองแนวคิดดังกล่าว เป็นคำอธิบายถึงความแตกต่างของการจัดการ (Management) กับการบริหาร (Administration) ไม่เฉพาะเจาะจงถึง “การจัดการศึกษา

(Educational management) กับการบริหารการศึกษา (Educational administration) ดังนั้น คณะผู้วิจัยในฐานะที่เป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา จึงมีความประสงค์จะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (Educational administration) ในประเด็นเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะ ความเหมือนและความแตกต่างกับการจัดการศึกษา หน้าที่ ความรับผิดชอบและทักษะของผู้บริหารการศึกษา จากทัศนะของนักวิชาการ รวมทั้งนำเสนอสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ในโอกาสต่างๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และปฏิบัติการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะต่อสิ่งท้าทายในศตวรรษที่ 21

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทำความเข้าใจความกระจ่างทางวิชาการเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะ ความเหมือนและความแตกต่างกับการจัดการศึกษา หน้าที่ ความรับผิดชอบและทักษะของผู้บริหารการศึกษา
2. เพื่อศึกษาสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบแนวคิดของวิถีปฏิบัติ-จุดหมาย (Means-End)

### วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ดำเนินการโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อความรู้จากทัศนะของนักวิชาการ เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2566 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2567 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามทัศนะของ Scott (2006) ดังนี้ 1) ความจริง (Authenticity) โดยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้เขียนหรือหน่วยงานที่เขียนเอกสาร 2) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ของเนื้อหาที่ไม่ผิดพลาดหรือบิดเบือนหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง 3) การเป็นตัวแทน (Representativeness) โดยพิจารณาเนื้อหาที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ 4) ความหมาย (Meaning) โดยพิจารณาถึงความชัดเจนและสามารถที่จะเข้าใจได้ง่าย
2. สืบค้นเอกสาร โดยเน้นแหล่งสืบค้นเพื่อให้ได้ทัศนะที่เป็นนานาชาติ (International perspectives) จากเว็บไซต์ซึ่งมีผู้นำเสนอองค์ความรู้จากหลากหลายประเทศ ทั้งในรูปแบบที่เป็นบทความและผลงานวิจัย
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด
4. ตรวจสอบคุณภาพขององค์ความรู้ที่ได้รับโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา 3 ราย
5. สรุปผลการวิจัย ในลักษณะนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามด้วยนำเสนอทัศนะที่สนับสนุนผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์นั้น ซึ่งเนื้อหาส่วนใหญ่อ้างอิงจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ การนำเสนอเนื้อหาในบางแห่งมีวงเล็บคำหรือข้อความภาษาอังกฤษไว้ด้วย

## สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 - เพื่อศึกษาทำความเข้าใจความหมาย ความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะ ความเหมือนและความแตกต่างกับการจัดการศึกษา หน้าที่ ความรับผิดชอบและทักษะของผู้บริหารการศึกษา

### 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีความหมายที่พิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญสองส่วน คือ “วิถีปฏิบัติ-จุดหมาย (Means-End)” ส่วนที่เป็น “จุดหมาย (End)” เป็นวัตถุประสงค์ที่คาดหวังให้ได้ผลผลิตจากระบบการศึกษาที่มีคุณภาพคือผู้เรียน และส่วนที่เป็น “วิถีปฏิบัติ (Means)” เป็นกระบวนการเพื่อปฏิบัติให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ที่คาดหวังเกี่ยวกับการระดมความพยายามของทรัพยากรบุคคลเข้ากับทรัพยากรวัสดุเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลต่อเนื่องถึงคุณภาพของผู้เรียน

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Amadi (2008) ที่ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการใช้คนและอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์กับการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและใช้งานได้จริงในโรงเรียน จุดเน้นของการบริหารการศึกษา คือ การเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ (The focus of educational administration is the enhancement of teaching and learning) ที่ทัศนะของ Dhammei (2022) ที่เห็นว่าการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง (Enables the right pupils to receive the right education from the right teachers) เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การบำรุงรักษา การกระตุ้น และการรวมพลังภายในสถานศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทัศนะของ Zakir (2012) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่สถาบันการศึกษาออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ (To foster teaching and learning) ที่ทัศนะของ Bamte (n.d.) ที่เห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็นการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายพื้นฐานเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ กระตุ้นการพัฒนาโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการสอนและการเรียนรู้ การจัดหาและการจัดการบุคลากร และวัสดุที่จะนำไปใช้ในการสอนและการเรียนรู้ และการใช้วัสดุที่เหมาะสมในลักษณะที่จะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ทัศนะของ Kochhar (2011) ที่เห็นว่าการบริหารการศึกษาเป็นความพยายามในการชี้นำและบูรณาการความพยายามของบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง การบริหารการศึกษาเกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษา ตั้งแต่โรงเรียนและวิทยาลัยไปจนถึงกระทรวง เกี่ยวข้องกับการรวมทรัพยากรบุคคล (นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรอื่นๆ) และทรัพยากรวัสดุ (เงิน อาคาร อุปกรณ์) เข้าไว้ด้วยกัน ทั้งหมดถือเป็นการบริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเงื่อนไขที่จะส่งเสริมเป้าหมายของการศึกษา เช่นเดียวกับทัศนะของ Nasib (2018a) ที่ให้ทัศนะว่าการบริหารในความหมายทั่วไป (General administration) ) หมายถึง การจัดระเบียบและดำเนินโครงการของกิจกรรมและหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและกำหนด

เป็นศิลปะของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จผ่านผู้อื่นในองค์กร ซึ่งจากนิยามของการบริหารทั่วไปดังกล่าว Nasib ได้ประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา (Educational administration) โดยให้เหตุผลว่า การบริหารการศึกษาเป็นสาขาที่ผสมผสาน เป็นแหล่งที่มาของแนวคิดจากหลากหลายสาขา การบริหารการศึกษาจึงมีองค์ประกอบหลายอย่างที่เหมือนกันกับการบริหารธุรกิจหรือการบริหารในสาขาอื่นๆ การเรียนรู้ศาสตร์ทางการบริหารสาขาหนึ่งจึงสามารถถ่ายทอดไปยังอีกสาขาหนึ่งได้ โดยเฉพาะเรื่องของการระดมความพยายามของผู้คนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพียงแต่เป้าหมายต่างกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้จึงแตกต่างกันไป เช่น การบริหารธุรกิจเป้าหมายคือคุณภาพของผลิตภัณฑ์และใช้กลยุทธ์เพื่อการตลาดและผลกำไร ในขณะที่การบริหารการศึกษามุ่งหวังคุณภาพของผู้เรียนและใช้กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้

### 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีความสำคัญเพราะมีลักษณะเฉพาะบางประการที่โดดเด่นที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาเพื่อเรียนรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ เพื่อช่วยให้ครูให้ความสำคัญกับการสอน ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และช่วยสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจ

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Zakir (2012) ที่ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญเนื่องจากการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งรับผิดชอบสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องคุ้นเคยกับแนวคิดทางทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จึงต้องพยายามทำความเข้าใจการบริหารการศึกษาที่ดี ต้องสามารถทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกมาช่วยให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเนื่องจากสถาบันการศึกษาและการบริหารการศึกษามีลักษณะเฉพาะบางประการที่โดดเด่นที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาเพื่อเรียนรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ ทัศนะของ Mukherjee (2020a) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงเป็นโรงเรียนที่มีอะไรมากกว่าการสอนที่ดี แม้ว่าการสอนที่ดีและมีทิวทัศน์การที่ยอดเยี่ยมเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธบทบาทของฝ่ายบริหารที่มีต่อระบบการศึกษาและการพัฒนานักเรียนโดยรวมได้ เพราะการบริหารจะช่วยให้ครูให้ความสำคัญกับการสอน (Allows teachers to focus on teaching) ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Promotes accountability) และช่วยสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจ (Informs decisions)

### 1.3 หลักการของการบริหารการศึกษา

หลักการบริหารการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักความเป็นประชาธิปไตยทั้งในโครงสร้างและการปฏิบัติงาน คำนึงถึงการกระจายความรับผิดชอบ ความเท่าเทียมกัน เสรีภาพ ความร่วมมือ ความยุติธรรม การรับรู้คุณค่าของปัจเจก การเป็นผู้นำ ประชาธิปไตย ความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ มองโลกในแง่ดี การเติบโตทางวิชาชีพ คำสัมพัทธ์ ความรอบคอบ การปรับตัว ความยืดหยุ่น และความมั่นคง

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Dhammei (2022) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษา 13 ประการ ดังนี้ 1) หลักการกระจายความรับผิดชอบ (Sharing responsibility) 2) หลักการ

ความเท่าเทียมกัน (Equality) 3) หลักการแห่งเสรีภาพ (Freedom) 4) หลักความร่วมมือ (Co-Operation) 5) หลักความยุติธรรม (Justice) 6) หลักการรับรู้คุณค่าของปัจเจก (Recognition of individual worth) 7) หลักการเป็นผู้นำ (Leadership) 8) หลักการของปรัชญาประชาธิปไตย (Democratic philosophy) 9) หลักการของความยืดหยุ่น (Flexibility) 10) หลักการของประสิทธิภาพ (Efficiency) 11) หลักการมองโลกในแง่ดี (Optimism) 12) หลักการของการเติบโตทางวิชาชีพ (Professional growth) 13) หลักการของค่าสัมพัทธ์ (Relative value) การพัฒนาโรงเรียนหรือนักเรียนให้ดีขึ้นควรเป็นปัจจัยกำหนดที่สำคัญที่สุด และทัศนะของ Kashyap (n.d.-b) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษา 6 ประการที่สอดคล้องกับทัศนะของ Dhammei คือ 1) ประชาธิปไตยในโครงสร้าง (Structural democracy) 2) ประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน (Operational democracy) 3) ความยุติธรรม (Justice) 4) ความเท่าเทียมกันของโอกาส (Equality of opportunity) 5) ความรอบคอบ (Prudence) 6) การปรับตัว ความยืดหยุ่น และความมั่นคง (Adaptability, Flexibility and Stability)

#### 1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา

การบริหารศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการและประสานทรัพยากรต่างๆ ทั้งทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรมนุษย์ เช่น นักเรียน ครู หัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้ปกครอง เป็นต้น รวมทั้งองค์ประกอบด้านการศึกษาอื่นๆ เช่น ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน วินัย บทบาทของครู กฎและข้อบังคับ เป็นต้น ในลักษณะที่เป็นรวมส่วนต่างๆ เข้าเป็นองค์รวม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลต่อคุณภาพของการศึกษา

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Kashyap (n.d.) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อให้การศึกษาที่เหมาะสมแก่นักเรียน (To provide proper education to students) 2) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรทั้งหมดอย่างเพียงพอ (To ensure adequate utilization of all resources) 3) เพื่อให้แน่ใจว่ามีจรรยาบรรณวิชาชีพและการพัฒนาวิชาชีพของครู (To ensure professional ethics and professional development among teachers) 4) จัดโปรแกรมการศึกษาเพื่อให้นักเรียนรู้จักศิลปะการใช้ชีวิตตามระบอบประชาธิปไตยและอบรมสั่งสอนอย่างเป็นเลิศในการเป็นพลเมืองประชาธิปไตย (To organize educational programs for acquainting students with the art of democratic living and giving them excellent training in democratic citizenship) 5) เพื่อระดมความร่วมมือจากชุมชน (To mobilize the community) 6) จัดกิจกรรมร่วมหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความสามารถของนักเรียนและประสิทธิภาพการทำงานของครูผู้สอน (To organize co-curricular activities effectively for developing talents of students and work efficiency of educational teachers) 7) เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (To get the work done) 8) เพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมรับตำแหน่งในอาชีพและเส้นทางชีวิตต่างๆ (To prepare students for taking their places in various vocations and avenues of life) 9) เพื่อฝึกให้นักเรียนพัฒนาทัศนคติทางวิทยาศาสตร์และวัตถุประสงค์ต่อทุกด้านและทุกกิจกรรมของชีวิต (To train the students in developing scientific attitude and objective outlook among them towards all aspects and

activities of life) 10) เพื่อความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (To ensure qualitative improvement of education)

### 1.5 ขอบเขตของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีขอบเขตกว้างขวางและขยายออกไปในหลายสาขา ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นหนึ่งในองค์กรที่ใหญ่ที่สุดที่ดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและการเติบโตของปัจเจกบุคคล และเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของคนจำนวนมาก เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป สำหรับองค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้ จำเป็นต้องมีกลไกที่ดีในการทำงาน และมีหลักการที่มีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกิจกรรมความร่วมมือของผู้เข้าร่วมในกระบวนการให้ความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการจัดเตรียมกลไกดังกล่าวให้ทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Bamte (n.d.) ที่กล่าวถึงขอบเขตของการบริหารการศึกษา 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างกฎหมาย (Legal structure) หมายถึง กฎหมายที่ต้องผ่านและต้องวางกรอบระเบียบเพื่อกำหนดหน่วยงานด้านการศึกษา ประเภท อำนาจ และมาตรฐานของสถาบันการศึกษาที่จะดำเนินการ เพื่อกำหนดอำนาจ การควบคุม ความรับผิดชอบ และภาระผูกพัน เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจของการจัดการและการจัดตั้งกลไกขององค์กรและการบริหาร 2) นักเรียน (Students) เป็นศูนย์กลางของบริหารการศึกษา จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการศึกษาของแต่ละบุคคลและสังคมให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ และความต้องการของสังคม กฎเกณฑ์ในการรับเข้าเรียน ระเบียบวินัย ฯลฯ จะต้องมีการวางกรอบและนำไปปฏิบัติ 3) บุคลากร (Personnel) มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะเป็นแรงผลักดันของกลไกทางการศึกษาที่ต้องให้ความสนใจอย่างเหมาะสม ต้องกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐาน กำหนดเงื่อนไขการบริการที่ดี เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในการดำรงตำแหน่ง การบริการสวัสดิการ และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถที่ดีที่สุดเข้ามา ต้องมีโปรแกรมที่ดีและมีประสิทธิผลสำหรับการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) การเงิน (Finance) รวมถึงรายได้และรายจ่าย และการบัญชีและการตรวจสอบ ต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโดยส่วนกลาง ต้นสังกัด และสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดนโยบายการเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ฯลฯ กฎและข้อบังคับต้องมีกรอบสำหรับการจัดทำงานงบประมาณ การใช้จ่าย และการควบคุมเงินทุนและทรัพยากร 5) หลักสูตร (Curriculum) เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของการศึกษา การบริหารการศึกษาต้องจัดการกับปัญหาการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ต้องดูแลการประเมินอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงโปรแกรมการศึกษาที่ก้าวหน้าในมุมมองของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสังคมอย่างต่อเนื่อง ต้องใส่ใจกับโปรแกรมและขั้นตอนการเรียนการสอนและสื่อการสอนอื่นๆ อย่างใกล้ชิด การจัดการบริการนักเรียนที่สำคัญ เช่น สุขภาพและนันทนาการ และบริการด้านจิตวิทยา การแนะแนวและการให้คำปรึกษา และกิจกรรมร่วมหลักสูตร ฯลฯ จะต้องได้รับการจัดและบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน 6) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (Physical facilities) เกี่ยวข้องกับการจัดหาและ

บำรุงรักษาอุปกรณ์และวัสดุ การผลิต การซื้อ การบำรุงรักษา และการบัญชี 7) การประชาสัมพันธ์ (Public relation) การศึกษาเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินการโดยความร่วมมือของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน การบริหารการศึกษาต้องทำให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงควรรักษาการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรักษาบันทึก การออกรายงานเป็นระยะ ข้อมูลและกระดานข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จในอดีตและข้อเสนอในอนาคต ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชน และรักษาการมีส่วนร่วมและความร่วมมือโดยกระบวนการให้และรับ กล่าวคือ โดยใช้ทรัพยากรของชุมชนและให้บริการที่เป็นประโยชน์แก่สวัสดิการ

### 1.6 หน้าที่ของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีหน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร/การสอน บุคลากร นักเรียน การเงินและทรัพยากรทางกายภาพ และชุมชนสัมพันธ์ของสถานศึกษา

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Amadi (2008) ที่กล่าวว่า คนส่วนใหญ่มักจะคิดว่าหน้าที่ทางธุรการ (Administrative functions) คือขอบเขตของการบริหารการศึกษา แต่ความจริงแล้วขอบเขตของการบริหารการศึกษาคือครอบคลุมหน้าที่ (Functions) สำคัญ 5 ด้านดังนี้ 1) หน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร/การสอน (The curriculum/instructional functions) เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดของการบริหารการศึกษาคือการสอนและการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการสอนจึงเป็นหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ 2) หน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร (The staff personnel functions) ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำขององค์กร แต่ไม่สามารถสร้างหรือจัดการองค์กรเพียงลำพังได้ ต้องใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) หน้าที่เกี่ยวกับนักเรียน (The student personnel functions) ผู้บริหารการศึกษามีหน้าที่จัดการนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และแนวทางการพัฒนานักเรียน กระตุ้นและส่งเสริมการแสดงออก และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน 4) หน้าที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพยากรทางกายภาพ (Financial and physical resources functions) ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้ด้านการจัดการทางการเงินเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการจัดการทางการเงินต้องเหมาะสมและต้องตรงไปตรงมา การจัดซื้อและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานต้องมีการวางแผน และตั้งโปรแกรมอย่างเหมาะสม ส่งเสริมความสัมพันธ์ของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในสถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายและตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ รวมทั้งการเปิดเผยเพื่อสร้างการรับรู้ต่อความโปร่งใสด้วย และ 5) หน้าที่เกี่ยวกับชุมชนสัมพันธ์ของสถานศึกษา (The school community relations functions) แม้ว่าสถานศึกษาจะให้บริการชุมชน แต่เพราะสถานศึกษาเป็นระบบเปิด หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชน และทัศนะของ Dhammei (2022) ที่กล่าวถึงหน้าที่ในรายละเอียด 13 ประการ ที่ส่วนใหญ่สามารถจัดเข้ากลุ่มในแต่ละด้านตามทัศนะของ Amadi ได้ดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Defines the aims and purpose of education) 2) กำหนดนโยบายกรอบการบริหารการศึกษา (Frames policies)

3) วางโครงสร้างองค์กร (Lays down the structure of the organization) 4) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งในองค์กร (Prescribes the duties and responsibility of the positions in the organization) 5) กำหนดอำนาจและอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งขององค์กร (Prescribe the power and the authority of the position of the organization) 6) จัดหาเงินทุนและทรัพยากรวัสดุอื่น ๆ (Provides finance and other material resources) 7) วางแผนการบริหารการศึกษาและดำเนินโครงการด้านการศึกษาที่มีประสิทธิผล (Plans and operates an effective educational program) 8) จัดให้มีบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินกิจการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Provides the personnel necessary to run the enterprise smoothly and effectively) 9) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณสำหรับบุคลากร (Lays down qualitative and quantitative standards of performance for the personnel) 10) สร้างภาวะผู้นำทางวิชาชีพที่ดี (Provides good professional leadership) 11) ช่วยกระตุ้นและเติมพลังให้กับความพยายามของบุคลากรและคงไว้ซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Stimulates and energizes the worker's efforts and maintains their continuous development) 12) ประเมินผลลัพธ์โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เป้าหมาย และบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ (Evaluates the total outcome in relation to the established policies, aims and norms) 13) รวมพลังทั้งหมดที่ทำหน้าที่ในด้านการศึกษา (Integrates all the forces acting in the field of education)

### 1.7 ลักษณะของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีลักษณะเป็นกระบวนการหรือแง่มุมที่แตกต่างกันประกอบขึ้นเป็นการบริหาร เป็นงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร เป็นกิจการทางสังคมโดยพื้นฐาน เป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ และคล้ายแต่ไม่เหมือนกับการบริหารทั่วไปในหลายด้าน และอื่นๆ เช่น มุ่งบรรลุเป้าหมาย นำคนอื่นมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย จัดให้มีสภาพการทำงานที่เหมาะสมและเสริมสร้างขวัญกำลังใจของคนในการทำงาน สร้างองค์กรเพื่อจัดเตรียมนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนา เป็นต้น

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Kashyap (n.d.) ที่กล่าวถึงลักษณะของการบริหารการศึกษาดังนี้ 1) การบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึงกระบวนการเดียวใดๆ (Doesn't refer to any single process) แต่เป็นกระบวนการหรือแง่มุมที่แตกต่างกันประกอบขึ้นเป็นการบริหารสิ่งเหล่านี้คือการวางแผน การจัดระเบียบ การกำกับ การประสานงาน การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การบริหารการศึกษาเป็นงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit making task) 3) การบริหารการศึกษาเป็นกิจการทางสังคมโดยพื้นฐาน (Primarily a social enterprise) เนื่องจากเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลมากกว่าทรัพยากรวัตถุ 4) การบริหารการศึกษาเป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ (More an art than a science) เหตุผลก็คือความสัมพันธ์ของมนุษย์ไม่สามารถบริหารได้ด้วยสูตรที่ลงตัวชุดใดๆ 5) การบริหารการศึกษาล้ายกับการบริหารทั่วไป (General administration) ในหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ไม่เหมือนกับการบริหารทั่วไปในหลาย ๆ ด้าน 6) การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่ซับซ้อน (Complex affair) และทัศนะของ Dhammei (2022) ที่กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของการบริหารการศึกษาว่าเป็นการ

ดำเนินการเพื่อ 1) บรรลุเป้าหมาย 2) นำคนอื่นมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย 3) จัดให้มีสภาพการทำงานที่เหมาะสมและเสริมสร้างขวัญกำลังใจของคนในการทำงาน 4) สร้างองค์กรเพื่อจัดเตรียมนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา 5) เป็นแนวทางที่เห็นอกเห็นใจและปฏิรูป 6) วัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างบุคลิกภาพ ปัจเจก ความต้องการ และการแสวงหาความสมบูรณ์แบบที่ได้รับการเชิดชูเกียรติ (Glorification) 7) ช่วยให้คุณเข้าใจว่าอาชญากรรมเป็นสิ่งชั่วร้าย 8) ไม่ใช่แค่ปรัชญาการเมือง แต่เป็นจิตวิทยา จริยธรรม สังคมวิทยาและประวัติศาสตร์ที่กำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการศึกษา 9) ดำเนินการโดยนารายบุคคลเข้าเป็นหน่วยเดียวกัน 10) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพภายในมากขึ้น 11) พยายามทำให้บุคคลเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมและวัฒนธรรม และ 12) เชื่อมั่นในการทดลอง

### 1.8 การจัดการศึกษากับการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษา (Educational management) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการประสานและชี้นำทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบันโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่หลักของฝ่ายจัดการ (Managers) คือ การปรับใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารการศึกษา (Educational administration) รวมถึงหน้าที่ต่างๆ เช่น การวางแผน การเงิน การจัดระเบียบ การกำกับดูแล การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการประเมิน ที่มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายของการศึกษา ทบทวน คำติชม และประเมินผล ดังนั้นหน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร (Administrators) เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Mukherjee (2020b), Guardian (2020), Kumari (2022), และ Nirav (n.d.) ที่อธิบายว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การทำงานกับผู้คนและผ่านคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ การบริหาร (Administration) เกี่ยวข้องกับการกำกับและควบคุมหน้าที่ที่จำเป็นในการดำเนินกิจการของสถาบันการศึกษา การกำหนดนโยบายที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับการบริหารการศึกษา รวมถึงการกำหนดกระบวนการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพมนุษย์และการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงเทคนิคและขั้นตอนทั้งหมดที่นำไปสู่การดำเนินงานและทำให้องค์กรทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของ Othman (2011) และ Bhojwani (2012) ที่กล่าวถึงข้างต้น โดย Othman (2011) เห็นว่า การจัดการ (management) มีลักษณะที่สำคัญ คือ เน้นการปฏิบัติ เน้นการบริหารจัดการ เน้นว่าใครทำและทำอะไร เน้นการกระทำ เน้นทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ใช้ในองค์กรธุรกิจ เน้นปัจจัยภายใน และเกี่ยวข้องกับลูกจ้างหรือพนักงานประจำ ในขณะที่เห็นว่าการบริหาร (administration) มีลักษณะที่สำคัญ คือ เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมาย เน้นการตัดสินใจ เน้นอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ เน้นการใช้สมองการคิด เน้นทักษะเชิงมนโทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ใช้ในองค์กรที่ไม่หวังกำไร เน้นปัจจัยภายนอก และเกี่ยวข้องกับเจ้าของธุรกิจ ในขณะที่ Bhojwani (2012) เห็นว่า การจัดการ (management) เน้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เน้นหน้าที่เชิง

บริหารจัดการ เน้นการตัดสินใจในระดับหน่วยปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมการบริหารระดับกลาง เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารให้บรรลุจุดหมาย ใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายใน ที่ขึ้นกับค่านิยม ความเห็น ความเชื่อ ของผู้บริหาร เกี่ยวกับหน้าที่การจูงใจและการควบคุมองค์กร และต้องการทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า และเห็นว่าการบริหาร (administration) เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวนโยบายหลักๆ เน้นหน้าที่เชิงนโยบาย เน้นการตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร เป็นกิจกรรมการบริหารระดับสูง มีสถานะเป็นเจ้าของกิจการที่ลงทุน ใช้ในองค์กรของรัฐ ทหาร การศึกษา ศาสนา เป็นการตัดสินใจที่เน้นปัจจัยภายนอก ที่คำนึงถึงความเห็นสาธารณะ นโยบายของรัฐ ปัจจัยทางสังคมและอื่นๆ เกี่ยวกับหน้าที่การวางแผนและการจัดองค์กร และต้องการทักษะเชิงบริหารมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค

อย่างไรก็ตาม แม้การจัดการศึกษากับการบริหารการศึกษาจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ Mukherjee (2020b) ได้ให้ความเห็นว่า เสาหลักในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา ต้องอาศัยการทำงานที่ทั้งการบริหาร การศึกษาและการจัดการศึกษา หากปราศจากการทำงานที่เหมาะสมของสองหน้าที่นี้ สถาบันการศึกษาก็จะขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งสองต้องทำงานควบคู่กันอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับทัศนะของ Wall Street Journal (2013) ที่กล่าวถึงการจัดการและการบริหารว่าแม้มีความแตกต่างกัน แต่ต่างเสริมกันและกัน ต้องจับมือกัน (Hand in hand) การที่จะแยกสองเรื่องนี้ออกจากกันจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะสถานะของผู้บริหารการศึกษาในสถาบันการศึกษาแต่ละระดับต่างมีสถานะที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการบริหาร การศึกษาและการจัดการศึกษา

### 1.9 หน้าที่ ความรับผิดชอบ และทักษะของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารศึกษามีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสร้างมาตรฐานหลักสูตรและวิธีการสอน งานบุคลากร กำหนดแนวปฏิบัติ การสื่อสาร การประสานงาน การประเมินและส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากร รักษาและสร้างชื่อเสียงสถานศึกษา กำหนดระเบียบวินัย เทคโนโลยี ความปลอดภัย การรับรอง การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และอื่นๆ

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ Bruens (2020) และ Blackburn (2022) ที่กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้ 1) ประเมินและสร้างมาตรฐานหลักสูตรและวิธีการสอน 2) รับสมัคร จ้าง เลิกจ้าง และฝึกอบรมพนักงาน 3) สื่อสารกับครอบครัว 4) กำหนดแนวปฏิบัติในการบรรลุมาตรฐานทางวิชาการระดับสูง 5) พบปะกับชุมชนฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานท้องถิ่น รัฐ และรัฐบาลกลาง 6) ติดตามดูแลด้านการเงิน รวมทั้งงบประมาณและการจัดซื้อค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา 7) ประเมินครูและบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่ามีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างเหมาะสม 8) เป็นตัวแทนและรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา 9) กำหนดระเบียบวินัยที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่กระทำผิด 10) สนับสนุนคณะครูด้วยการฝึกอบรม การเพิ่มคุณค่า และการกำหนดเป้าหมาย 11) ทำหน้าที่งานกับคอมพิวเตอร์ให้สมบูรณ์โดยใช้การสื่อสารออนไลน์ โปรแกรมประมวลผลคำ และเครื่องมืออัตโนมัติอื่นๆ 12) สื่อสารกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเกรดตก หรือปัญหาทางวินัย 13) กำกับดูแลการดูแลสถานที่เพื่อความปลอดภัยและคุณภาพของสภาพร่างกาย 14)

รับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานท้องถิ่น รัฐ และรัฐบาลกลาง 15) เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในวันหยุดสุดสัปดาห์และตอนเย็น และ 16) เตรียมความพร้อมสำหรับปีการศึกษาที่จะมาถึงในช่วงฤดูร้อน รวมทั้งทัศนะของ University of Bridgeport (2022) และ Target Jobs (n.d.) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับทัศนะของ Bruens และ Blackburn ดังนี้ 1) การประเมินและสร้างมาตรฐานหลักสูตรของสถานศึกษา 1) การสื่อสารกับครอบครัว 2) วางแผนงานสถาบัน 3) ดำเนินการประเมินครูผู้สอน 4) สนับสนุนคณะครูด้วยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ 5) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสถานศึกษาหรือเขตการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น รัฐ และรัฐบาลกลาง 6) ติดตามดูแลด้านการเงินของสถาบัน 7) ติดต่อประสานงานกับนักเรียนที่มีศักยภาพ สถาบันอื่น และหน่วยงานราชการ 8) การเตรียมสถิติและการจัดการข้อมูล เช่น ตัวเลขนักเรียนและตัวเลขการเข้าชั้นเรียน 9) การจัดการข้อสงสัยและข้อร้องเรียน 10) ค้นคว้าและเขียนรายงาน 11) การจัดงานกิจกรรมต่างๆ

ผู้บริหารการศึกษามีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการบริหารให้กับครูและบุคลากรจัดการวงจรชีวิตนักเรียนในด้านต่างๆ ทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ร่างและตีความข้อบังคับ จัดการกับข้อสงสัยและขั้นตอนการร้องเรียน ประสานกระบวนการตรวจสอบและประเมินผล รักษาระดับการประกันคุณภาพในระดับสูง ใช้ระบบสารสนเทศและจัดทำรายงานและสถิติการใช้งานทั้งภายในและภายนอกและอื่นๆ

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ AGCAS Editors (2022) และ Career Explorer (n.d.) ที่กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้ 1) สนับสนุนด้านการบริหารให้กับครูและบุคลากร 2) จัดการวงจรชีวิตนักเรียน ตั้งแต่การลงทะเบียน/การรับเข้าศึกษา จนถึงการสำเร็จการศึกษา/การออก 3) ทำงานร่วมกับคณะกรรมการวิชาการ หน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มงานต่างๆ 4) ช่วยเหลือด้านการสรรหา ประชาสัมพันธ์หรือศิษย์เก่าสัมพันธ์ และกิจกรรมทางสังคม 5) ร่างและตีความข้อบังคับ 6) จัดการกับข้อสงสัยและขั้นตอนการร้องเรียน 7) ประสานกระบวนการตรวจสอบและประเมินผล 8) รักษาระดับการประกันคุณภาพในระดับสูง รวมถึงการประเมินหลักสูตรและขั้นตอนการอนุมัติหลักสูตร 9) ใช้ระบบสารสนเทศและจัดทำรายงานและสถิติการใช้งานทั้งภายในและภายนอก 10) มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศในอนาคต 11) มีส่วนสนับสนุนนโยบายและการวางแผน 12) บริหารจัดการงบประมาณและติดตามระบบการเงิน 13) ซื้อสินค้าและอุปกรณ์และดำเนินการไปรษณีย์ 14) กำกับดูแลเจ้าหน้าที่ธุรการอื่น ๆ 15) สื่อสารกับสถาบันพันธมิตร สถาบันอื่น หน่วยงานภายนอก หน่วยงานราชการ และนักเรียน 16) จัดระเบียบและอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาหรือกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลาย

ผู้บริหารการศึกษาต้องการทักษะเกี่ยวกับเทคนิคการทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ และวิสัยทัศน์หรือมโนทัศน์ ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนจากทัศนะของ AGCAS Editors (2022) และ Career Explorer (n.d.) ที่กล่าวถึง 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งเพื่อช่วยให้มีความสัมพันธ์กับนักเรียน เจ้าหน้าที่วิชาการ ครู ผู้จัดการอาวุโส และเพื่อนร่วมงานในด้านอื่นๆ 2) ทักษะการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ดีเยี่ยม 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมและความสามารถในการทำงานคนเดียวโดยไม่ต้องมีผู้ดูแล 4) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก 5) ทักษะการจัดระเบียบ จัดลำดับ

ความสำคัญ และจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ทักษะด้านไอทีในด้านต่างๆ เช่น การประมวลผลคำฐานข้อมูล และอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการใช้โซเชียลมีเดีย 7) ใส่ใจในรายละเอียดเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด 8) ความสามารถในการรับมือกับงานหนักและการหยุดชะงักบ่อยครั้ง 9) ความตระหนักในการรักษาความลับเมื่อทำงานกับบันทึกของนักเรียนหรือเจ้าหน้าที่ และ 10) มีแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่น

**2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 - เพื่อศึกษาสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบแนวคิดของวิถีปฏิบัติ-จุดหมาย (Means-End)**

สิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 พิจารณาจาก “จุดหมาย (End)” ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 คือ การเปลี่ยนภาพการมองบุคคลในวัยเยาว์ที่ต้องเดินทางไปโรงเรียน ใช้เวลาเรียนกับรายวิชา เพื่อรับเกรด และสำเร็จการศึกษา เป็นการมองผู้เรียนในบริบทใหม่ คือ 1) กระตุ้นปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นบุคคลเจ้าความคิดเจ้าปัญญา (Resourceful) ที่ยังคงมีการเรียนรู้แม้หลังเลิกเรียนในแต่ละวัน หรือแม้พ้นจากวัยเรียนไปแล้ว 2) ให้ความสำคัญกับความสนใจและช่วยให้เรียนรู้เตรียมตัวสู่โลกที่เป็นจริง 3) กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นเพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 4) ใช้หลักความยืดหยุ่นในวิธีการสอน ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาแบบองค์รวมให้เป็นคนเต็มคน เน้นพัฒนาทักษะเพื่อความอยู่รอดในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น ทักษะความคล่องแคล่วและปรับตัว ทักษะการริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการเข้าถึงและการวิเคราะห์สารสนเทศ และทักษะความเป็นผู้ยากรู้และมีจินตนาการ (21st Century Schools, 2008)

พิจารณาจาก “วิถีปฏิบัติ (Means)” ที่เป็นปฏิบัติการทางการบริหารการศึกษาที่คาดหวังให้ส่งผลต่อภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ศาสตร์การสอนสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่มีรูปแบบแตกต่างจากอดีต เป็นรูปแบบใหม่ที่จะต้องมุ่งให้นักเรียนสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge creation) จากกระบวนการได้รับความรู้ การลงลึกในความรู้ และการสร้างสรรค์ความรู้ (Churches, 2008, วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

2. หลักสูตรสำหรับศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนจากรูปแบบยึดตำรา ยึดครู ยึดกระดานดินสอเป็นสำคัญ เปลี่ยนเป็นรูปแบบยึดโครงงานเป็นฐาน ยึดการขับเคลื่อนด้วยการวิจัย เป็นหลักสูตรเพื่อชีวิต เชื่อมโยงชุมชนกับประเทศ กับชาติ และกับนานาชาติ พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง พหุปัญญา การอ่านออกเขียนได้เชิงพหุ เทคโนโลยีและมัลติมีเดีย และการเรียนรู้ปัญหาจากโลกที่เป็นจริง (The Victorian Council of School Organizations Inc, 2012)

3. ทักษะการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะที่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ทางปัญญา (cognitive strategies) ที่ช่วยให้นักเรียนนำเอาสิ่งที่รู้หรือสิ่งที่กำลังเรียนรู้ไปใช้หลายแนวทาง ดังนี้ 1) เปิดกว้างทางปัญญาในวิชาที่เรียนอยู่ 2) ยอมรับอย่างมีหลักฐานสนับสนุน 3) วิเคราะห์เพื่อตัดสินใจอย่างเชื่อถือได้ 4) ยึดความเป็นเหตุผล โต้แย้ง และพิสูจน์ 5) แปลความและเปรียบเทียบความเห็นต่าง 6) รู้วิธีแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง และ 7) หาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อแก้ปัญหา (Conley, 2010)

4. ครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ภาพของครูที่เปลี่ยนไปจากบทบาทพื้นฐานการเป็นผู้ถ่ายทอดหรือผู้แจกจ่ายสารสนเทศ เป็นนักประพันธ์หรือผู้ออกแบบการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ช่วยให้นักเรียนได้เปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ เปลี่ยนความรู้เป็นภูมิปัญญา เน้นการก่อให้เกิดความรู้ โดยสร้างวัฒนธรรมการสืบค้น (World Press, 2011)

5. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับศตวรรษที่ 21 มีส่วนที่เป็นดิจิทัลหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มเติมเข้าไป อันเนื่องจากการเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ภาพของห้องเรียนที่มีฝาดนังสีด้านหายไป กลายเป็นภาพห้องเรียนแห่งโลกใหม่ขึ้นมาแทน เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ที่ครูและนักเรียนได้ขยายเครือข่ายเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีพลังขยายกว้างออกจากห้องเรียนและโรงเรียน สู่มือง รัฐ ประเทศ และโลก (Gorman, 2012)

6. สถานศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ภาพของโรงเรียนที่เปลี่ยนไป จากภาพการเป็นสิ่งก่อสร้างกลายเป็นภาพศูนย์รวมประสาทที่เชื่อมโยงครู นักเรียน และชุมชนเข้ากับชุมชนทรัพย์สินขององค์ความรู้ที่มีอยู่ในโลกด้วยเครื่องมือคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย (Apple Classrooms of Tomorrow - Today, 2008)

7. ผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องทำงานเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าตนเองได้ทำหน้าที่เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับตัวเองด้วย คือ 1) ทันทสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มีสัมพันธภาพ สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน 3) ปรับตัว ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว 4) มุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง 5) สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ 6) ทะเยอทะยาน มุ่งสร้างความสำเร็จ 7) โปร่งใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 8) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน 9) ซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่โกหก หลอกลวง และ 10) มีพันธะรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล (Victor, n.d.; วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2561)

8. ห้องเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนจากห้องเรียนแบบครูเป็นศูนย์กลาง สื่อสารจากคนเดียวไปหาคนจำนวนมาก ขาดความยืดหยุ่น ยากต่อการสร้างความร่วมมือและการสื่อสาร มีเทคโนโลยีที่จำกัด ค่อนข้างตายตัว เน้นรายคนมากกว่าเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ให้กลายเป็นห้องเรียนที่มีรูปร่างหน้าตาที่คำนึงลักษณะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น มีความรู้พื้นฐานและเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี มีความรู้ความชำนาญด้านสื่อ ยืดหยุ่นและมีพลวัต หลากภารกิจ เป็นนักสื่อสารและนักร่วมมือ เป็นแบบปฏิสัมพันธ์และเครือข่าย รวดเร็ว ริเริ่มสร้างสรรค์และดัดแปลง นักเรียนเป็นศูนย์กลาง เรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนได้ทุกที่ทุกแห่ง และมีการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Educational Origami, n.d.)

9. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นสภาพแวดล้อมที่ต้นตอทางปัญญา มีรูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนเป็นผู้ตั้งคำถาม ตั้งประเด็น กำหนดปัญหา โดยถือว่าคำถามที่ยิ่งใหญ่เป็นคำถามที่มาจากตัวนักเรียน ไม่ถูกชี้แนะหรือชี้แนะให้ถามหรือบังคับตั้งประเด็น เป็นสภาพการเรียนรู้ที่สามารถแยก “good students” จาก “good thinkers” ได้ เกณฑ์วัดความสำเร็จมีความสมดุลและโปร่งใส สร้างนิสัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้โอกาสปฏิบัติเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในเนื้อหา (Heick, 2012)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารการศึกษามีขอบเขตครอบคลุมหลายมิติ เช่น ระดับการศึกษา รูปแบบการศึกษา กลยุทธ์ การจัดการ และระดับของสถาบันการศึกษา ในกรณีของระดับของสถาบันการศึกษา ครอบคลุมตั้งแต่ส่วนกลางลงไปถึงสถานศึกษา การบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นคณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้การบริหารการศึกษาทำหน้าที่ให้สิ่งที่ท้าทายเหล่านั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย (1) นอกจากจะศึกษาทำความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 คือ ทักษะทางวิชาการเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกับการจัดการศึกษา หน้าที่ ความรับผิดชอบ และทักษะของผู้บริหารการศึกษาแล้ว (2) ควรถือว่าสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นนวัตกรรม (Innovation) ที่นักบริหารการศึกษาจะต้องหลีกเลี่ยง 10 วิธีที่ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรม และนำเอา 10 วิธีมาใช้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นตามทักษะของ Ryshke (2012) ดังนี้

หลีกเลี่ยง 10 วิธีที่ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ประกอบด้วย คิดแบบยึดติด (Stuck thinking) เราได้ทำในสิ่งนั้นแล้ว (We've always done it that way) ถนอมตัว ปลอดภัยไว้ก่อน (Playing not to lose) ไม่สนใจลูกค้า (Customer discontent) ใช้วิธีแบบโลนเรนเจอร์ (The Lone Ranger approach) ไม่ถือความล้มเหลวเป็นทางเลือก (Failure is not an option) มีจิตใจตามผู้นำ (Follow the leader mentality) การจ้างที่อ่อนแอ (Weak hires) ขาดทักษะ (Lack of know how) และคาดหวังที่ไม่จริง (Unrealistic expectations)

นำเอา 10 วิธีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมมาใช้ ประกอบด้วย ให้ครูและนักเรียนได้ตั้งคำถาม เช่น เราจะเปลี่ยน แปลงวิธีการคิดเกี่ยวกับโรงเรียนจะปรับปรุงการเรียนรู้กันอย่างไร ให้ครูและนักเรียนสร้างกิจกรรมใหม่ ประเพณีใหม่ และแนวทางใหม่ในการเรียนรู้ ให้ครูและนักเรียนอยู่ในแนวหน้าเผชิญกับสิ่งที่น่าตื่นเต้นและเร้าใจในสังคม ให้โรงเรียนได้รับข้อมูลสะท้อนผลเป็นประจำจากนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ว่าได้ทำให้บรรลุความต้องการของนักเรียนทั้งหมดแล้วหรือไม่ กระตุ้นครูและนักเรียนสร้างชุมชนของผู้เรียนแบบรวมพลังที่มีเครือข่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในการสะท้อนผลการเรียนรู้ ยอมรับในความล้มเหลว สนับสนุนวัฒนธรรมโรงเรียนให้ยึดถือว่าการล้มเหลวเป็นเช่นเชื้อเพลิงที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม ยอมให้ครูและนักเรียนมีข้อผิดพลาด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตจากข้อผิดพลาดนั้น กระตุ้นครูและนักเรียนมองไปไกลกว่าปัจจุบัน ต้องการเป็นอะไรใน 5 ปีหรือ 10 ปีข้างหน้า ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเป็นนักคิดที่อิสระที่ให้คุณค่ากับการศึกษาว่าเป็นการนำไปข้างหน้า (To lead out) นำคนเข้าสู่ชุมชนโรงเรียนอย่างมีความหลากหลายในความคิดและ

มีวิธีการที่น่าสนใจ ไม่จ้างครูหรือรับนักเรียนเข้ามาอย่างเป็นแบบเดียวกัน (Prototype) จ้างอย่างไม่ซ้ำกัน และอย่างมีศักยภาพ ไม่กลัวที่จะกำหนดความคาดหวังใหม่สำหรับครูและนักเรียนที่จะก่อให้เกิดทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่จะเชื่อมโยงผู้เรียนสู่สังคมระดับโลก ไม่ใช่ไปทุกไปไว้ในตะกร้าใบเดียวแล้วคิดการณ์ใหญ่ ให้ใช้นวัตกรรมทางความคิดจิตใจ (Soft innovation) กระตุ้นครูและนักเรียนให้มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

### เอกสารอ้างอิง

- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุจริยวัฒน์, พระครูธรรมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, พระณัฐวุฒิ สัพโส และ วิฑูล ทาชา (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 20(1): 261-271.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- 21st Century Schools. (2008). *21st century schools*. Retrieved March 15, 2023, from <http://www.21stcenturyschools.com/>
- AGCAS editors. (2022, January). *Job profile: Education administrator*. Retrieved March 15, 2023, from <https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/education-administrator>
- Amadi, E.C. (2008). *Introduction to educational administration; A module*. Harey Publications.
- Apple Classrooms of Tomorrow – Today. (2008, April). *Six design principles for the 21st-century high school*. Retrieved March 15, 2023, from <https://rb.gy/q0lguu>
- Bamte. (n.d.). *Educational administration - Meaning, authoritarian and democratic educational management*. Retrieved March 15, 2023, from <https://rb.gy/reo11x>
- Bhojwani, V. (2012). *What is the difference between management and administration?* Retrieved April 21, 2023, from [shorturl.at/iEHT7](http://shorturl.at/iEHT7)
- Blackburn, L.K. (2022, July 11). *What does an education administrator do?* Retrieved April 21, 2023, from <https://rb.gy/u27twy>
- Bruens, R. (2020, September 1). *Educational administrator: Job description, pay, and career outlook*. Retrieved June 4, 20123, from <https://rb.gy/er6ugv>
- Career Explorer. (n.d.). *What does an education administrator do?* Retrieved June 4, 20123, from <https://rb.gy/o7eucy>
- Churches, A. (2010, January). *21st century pedagogy*. Retrieved March 15, 2023, from <https://shorturl.at/hrxyC>
- Conley, D. (2010). *College and career ready: Helping all students succeed beyond high school*. Jossey-Bass.

- Dhammei, T. (2022, January 15). *Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration*. Retrieved March 15, 2023, from <https://shorturl.at/bGWW5>
- Educational Origami. (n.d.). *21st century learning space*. Retrieved May 2, 2023, from <http://surl.li/pwdab>
- Gorman, M. (2012). *21st Century educational technology and learning*. Retrieved April 21, 2023, from <https://t.ly/CNNmY>
- Guardian. (2020, November 28). *Administration Vs Management*. Retrieved April 21, 2023, from <http://surl.li/pwczw>
- Heick, T. (2012). *10 characteristics of a highly effective learning environment*. Retrieved May 2, 2023, from <https://t.ly/Hh0u5>
- Kashyap, D. (n.d.-a). *Educational administration: Meaning, nature, and other details*. Retrieved April 21, 2023, from [https://t.ly/\\_qVT5](https://t.ly/_qVT5)
- Kashyap, D. (n.d.-b). *Top 6 principles of educational administration*. Retrieved April 21, 2023, from <https://t.ly/HBzSk>
- Kochhar, S.K. (2011). *School administration & management*. Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Kumari, G. (2022, February 2). *What is the difference between educational management and educational administration?* Retrieved April 21, 2023, from <https://t.ly/LFO60>
- Mukherjee, A. (2020a, November 13). *Why educational administration is important for teacher education?* Retrieved May 2, 2023, from <http://surl.li/pwcxr>
- Mukherjee, A. (2020b, October 17). *What is the difference between educational management and educational administration?* Retrieved May 2, 2023, from <http://surl.li/pwctx>
- Nasib, T. (2018, December 14). *Educational administration: Can you define the term administration in the context of educational administration?* Retrieved June 4, 2023, from <http://surl.li/pwcyd>
- Nirav, S. (n.d.). *What is the difference between educational management and educational administration?* Retrieved May 2, 2023, from <http://surl.li/pwcyd>
- Othman, M.Z. (2011). *Educational management and administration*. Retrieved June 4, 2023, from [shorturl.at/irxJR](https://shorturl.at/irxJR)
- Ryshke, R. (2012). *What schools can do to encourage innovation?* Retrieved May 12, 2023, from <http://surl.li/pwcyp>
- Scott, J. 2006. *Documentary research*. London: Sage.

- Target Jobs. (n.d.). *Education administrator: job description*. Retrieved May 12, 2023, from <http://surl.li/pwcyt>
- The Victorian Council of School Organizations Inc. (2012). *A 21st-century curriculum - discussion paper*. Retrieved May 12, 2023, from <http://surl.li/pwczk>
- University of Bridgeport. (2022, May 19). *What does an education administrator do?* Retrieved May 12, 2023, from <http://surl.li/pwcyx>
- Victor, J. (n.d.). *Ten attitudes for effective 21st century leaders*. Retrieved June 4, 20123, from <http://surl.li/pwczj>
- Wall Street Journal. (2013). *What is the difference between management and leadership?* Retrieved June 4, 20123, from [shorturl.at/fABS9](http://shorturl.at/fABS9)
- Word Press (2011). *Characteristics of a 21st-century learner*. Retrieved May 12, 2023, from <http://surl.li/pwczd>
- Zakir, I. (2012, January 14). *Educational administration*. Retrieved June 4, 20123, from <https://www.slideshare.net/Imran764/educational-administration>