Journal of Education
http://ednet.kku.ac.th/edujournal/

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

21st Century School Administrator Skills under the Office of Udonthani Primary Educational Service Area 3

แพรดาว สนองผัน และ ดร. เสาวนี สิริสุขศิลป์

Praedao Sanongphan and Dr. Saowanee Sirisooksilp

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Assistant Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารและเสนอแนวการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ Mini EDFR (Mini Ethnographic Delphi Futures Research) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการพัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ส่วนระยะที่ 2 รอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และรอบสองเป็นการสอบถามความเห็นด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน และมีแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา 2) ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้านและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆมาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและนำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7) ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 9) ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี

* Corresponding author. Tel: Mobile+66 (0)8 8304 9995

E-mail address: praedaos@kkumail.com

สารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์,ประสิทธิผลของโรงเรียน

Abstract

The objectives of this research were to study and recommend the guidelines for developing and enhancing school administrators' skills during the 21st century, under jurisdiction of the Office of Udonthani Primary Educational Service Area 3. This study was Descriptive Research based on opinion of 17 experts by Mini Ethnographic Delphi Futures Research (Mini EDFR) including 2 phases. Phase 1, was the development of framework in Basic Research. Phase 2, was to interview the experts by Semi-structured Interview and ask one's opinion by the Questionnaire as 5 Level Rating Scale. The findings found that the school administrators' skill during the 21st century including 11 skills as follows: 1) Technical Skills, 2) Human Skills, 3) Conceptual Skills, 4) Educational and Instructional Skills, 5) Cognitive Skills, 6) Administrative Skills, 7) Planning Skills, 8) Effective Communication Skills, 9) Evaluative Skills, 10) Information and Communication Technology Management Skills, and 11) Team Building Skills. In overall, found that the skill with "the Highest" level of possible trend, and the first order of congruent opinion, was the Team Building Skills. The guideline for developing the administrators' skills. 1) Technical Skills, the administrators had to study as well as find knowledge, learn the technique and how to practice new works throughout the time. 2) Human Skills, the administrators should emphasize on 4 including: to have a good mood, to be lively, cheerful, and friendly. 3) Conceptual Skills, the administrators should study every aspect of information, and determine the policy as well as strategy to be congruent with the situation. 4) Educational and Instructional Skills, the administrators had to have self-development as well as academic leader. 5) Cognitive Skills, the administrators should search for knowledge by themselves based on knowledge as well as many principles and theories to help in analyzing so that they would be able to make their decision correctly. 6) Administrative Skills, the administrators should search for supplementary knowledge in administrative principle, approach, and theories to apply in improving their work. 7) Planning Skills, the administrators should have techniques in planning 8) Effective Communication Skills, the administrators should know the communicative techniques, appropriate speaking with situation. 9) Evaluative Skills, the administrators should study different patterns of evaluative criterion. 10) Information and Communication Technology Management Skills, the administrators had to be open-minded to keep pace with the changes, and be the leaders of technology. 11) Team Building Skills, the administrators had to create awareness of in team working.

Keywords: School Administrator Skills, 21st Century

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21เปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคสารสนเทศ (Information age) สังคมแห่งโลกอนาคตแข่งขันโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge - based Economy) ใช้ความรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน จากข้อมูลของสำนักสถิติแรงงานสหรัฐอเมริกา [27] กล่าวว่า คนที่มีความรู้ มีทักษะในการรับมือและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” จะช่วยให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์กรทั้งหลายเผชิญกับปัญหาท้าทายใหม่ๆมากมาย บทบาทของผู้นำเพิ่มความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆเพิ่มขึ้น จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะในการบริหารแล้วย่อมทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ [3] ได้ศึกษาผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมในการจัดโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส พบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร และในปี 2558 ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของทุกภาคส่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งด้านการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่สำคัญเพื่อเตรียมพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จึงได้กำหนดนโยบายตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยหนึ่งในจุดเน้นคือ นักเรียน ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม และหนึ่งในเป้าประสงค์หลักคือมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ จากนโยบายดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานให้ประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2. เพื่อเสนอแนวการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ Mini EDFR (Mini Ethnographic Delphi Futures Research) [4] แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 พัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 2 ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ Mini EDFR ตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย 11 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด 6) ทักษะด้านการบริหาร

7) ทักษะด้านการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ทักษะด้านการประเมิน 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (ซึ่งในการสัมภาษณ์จริงไม่ได้ยึดติดอยู่กับกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่านในการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต) โดยแบ่งเป็น 2 รอบ ดังนี้

- รอบที่ 1 ศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ณ ปัจจุบัน ด้วยความรอบรู้และมีประสบการณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นกลุ่มผู้บริหาร ผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย กลุ่มนักวิชาการหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้จำนวนผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับประเด็นที่ต้องการศึกษาเป็นสำคัญ โดยส่วนมากกำหนดผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป จะทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนน้อยมากหรือเกือบจะคงที่ คือ 0.02 [10] ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้ จำนวน 20 คน ในเบื้องต้น ด้วยมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย พร้อมทั้งวิธีการดำเนินการวิจัยมีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 17 คน จากที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น จำนวน 20 คน

- รอบที่ 2 นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปประเด็นเพื่อสร้างและพัฒนาแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จากนั้นส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งพร้อมทั้งยืนยันคำสัมภาษณ์และพิจารณาความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ และข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์และเขียนสรุปเป็นความเรียง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รอบที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

รอบที่ 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ของแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า ข้อคำถามทุกข้อโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0 จากนั้นนำไปปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

รอบที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นที่เหมือนและแตกต่างด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่อยู่ในประเด็นเดียวกันเข้าด้วยกันโดยพยายามรักษาคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุด จัดกลุ่ม จัดประเด็น ความถี่ แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง

รอบที่ 2 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ (Q3 – Q1) มีค่าไม่เกิน 1.5 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

	ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	Md.	Mo.	Q3	Q1	QR	โอกาส ความ เป็นไปได้	ความสอดคล้อง ของ ความเห็น
1	ทักษะด้านเทคนิค	4.44	4.44	4.61	4.06	0.55	มาก	สอดคล้อง
2	ทักษะด้านมนุษย์	4.64	5.00	5.00	4.32	0.68	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	ทักษะด้านความคิดรวบยอด	4.40	4.40	4.90	4.00	0.90	มาก	สอดคล้อง
4	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	4.46	3.08	4.77	3.96	0.81	มาก	สอดคล้อง
5	ทักษะด้านความรู้ความคิด	4.50	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	ทักษะด้านการบริหาร	4.14	4.14	5.00	4.07	1.07	มาก	สอดคล้อง
7	ทักษะด้านการวางแผน	4.50	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	4.00	4.50	3.92	0.58	มาก	สอดคล้อง
9	ทักษะด้านการประเมิน	4.63	5.00	4.94	4.00	0.49	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ	4.00	3.83	4.58	3.83	0.75	มาก	สอดคล้อง
11	ทักษะด้านการสร้างทีมงาน	4.67	4.89	4.89	4.28	0.61	มากที่สุด	สอดคล้อง

สรุปผลการวิจัย

1.ผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา 2) ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลผลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆมาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 6) ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7) ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน 9) ทักษะด้านการประเมิน

คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่างๆทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อค้นพบจากการวิจัยในภาพรวม พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด 6) ทักษะด้านการบริหาร 7) ทักษะด้านการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ทักษะด้านการประเมิน 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ [22] จากหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ [23] ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจัดทำหลักสูตรและพัฒนาทักษะของนักศึกษา สาขาวิชาทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม ซึ่งทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย ทักษะการใช้ ICT เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการเรียนรู้ ทักษะการบริหารจัดการการเรียนรู้และการสอน และทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ [3] ได้ศึกษาผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมในการจัดโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส พบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการจัดการองค์กรและการนิเทศเป็นสำคัญ อาจกล่าวได้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 11 ทักษะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ที่เป็นเช่นนั้นเพราะการทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะผู้บริหารเพียงลำพังไม่สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่มากมายได้ จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทีมงานจึงจะทำให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ [14] กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทักษะที่มีความสำคัญยิ่ง เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (team building) เพราะผู้นำสถานศึกษาเพียงลำพังไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทักษะการสร้างทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่ง และสอดคล้องกับ [7] กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Building) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ซึ่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนจะต้องสร้างความไว้วางใจ กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ทักษะด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็นมาก เพราะในการทำงานจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีศักยภาพพร้อมในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุผลนี้อาจทำให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าทักษะด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด

3. ทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้น้อยที่สุด คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี ซึ่งจากผลการสำรวจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ [15]

ในการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ได้วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานและความต้องการด้าน ICT รวมทั้งประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่มีผลต่อการพัฒนา ICT ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยในด้านผู้บริหารพบว่า มีจุดอ่อน (Weakness) คือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความเชื่อมั่นต่อการใช้ ICT รวมทั้งผู้บริหารบางส่วนอาจไม่เห็นความสำคัญของการใช้ ICT จึงไม่เข้าใจการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง ประกอบกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก พื้นที่ห่างไกล ขาดแคลนบุคลากร สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีโอกาสเป็นไปได้น้อยที่สุด

4. ข้อสังเกตจากผลการศึกษา ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในข้อ ผู้บริหารสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากรายงานการสำรวจของ [21] ผู้นำด้านการเรียนต่อต่างประเทศและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทั่วโลก ได้เปิดเผยผลการจัดอันดับทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษจาก 54 ประเทศทั่วโลก ในประเทศไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก พบว่าประเทศไทยอยู่อันดับที่ 53 ภาษาอังกฤษแย่สุดรองจากลิเบีย และนอกจากนั้นนายสุรินทร์ พิศสุวรรณ [18] อดีตเลขาธิการอาเซียน ระบุว่า อยากให้กระทรวงศึกษาธิการเร่งวางแผนแก้ไขปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย เพราะปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทยอยู่ในขั้นวิกฤต เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆในโลกและจะกระทบต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสังคมโลก เพราะภาษาอังกฤษเป็นกุญแจไปสู่การแข่งขัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับประชาคมโลก อาจกล่าวได้ว่าการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารของคนไทยยังอยู่ในระดับต่ำมาก ถึงแม้ทุกภาคส่วนพยายามเร่งแก้ปัญหา แต่ก็ยากที่จะยกระดับให้สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดีเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 นี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นร่วมกันว่ามีโอกาสเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

จากผลการศึกษา ทักษะด้านการศึกษาและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในข้อ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน จากการศึกษาของพิษณุ คนซื่อ [9] ศึกษาเรื่อง บทบาทการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดแสงสรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจรองกว่างานอื่นและครูผู้สอนไม่เข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน และจากการศึกษาของรอสดี กอวาอูตู [11] ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของครูกับการทำวิจัยในชั้นเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดยะลา พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่เคยทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูนั้นยึดรูปแบบการทำวิจัยเพียงลำพังหรือทำคนเดียว ไม่ได้ให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในงานวิจัย จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่เคยทำวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตระหนักในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นสาเหตุทำให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษา พบว่า ทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เช่น สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

2. ส่วนทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้น้อยที่สุด คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ ถึงแม้จะมีแนวโน้มเป็นไปได้น้อยที่สุด แต่ก็ถือว่าทั้ง 11 ทักษะ มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เช่น กำหนดกลยุทธ์และสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยี รวมทั้งจัดทำแผนการอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ควรนำผลการวิจัยทั้ง 11 ทักษะในครั้งนี้ไปสร้างเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะได้อย่างแท้จริง

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปทำจัดแผนเพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้น้อยที่สุด คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร และควรจัดทำแผนในการส่งเสริมพัฒนาทักษะในด้านนี้อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

[1] กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:องค์การค้าของคุรุสภา; 2542.

[2] กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน. ค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2557. จาก http://social.obec.go.th /node/18.

[3] กาญจนาภา กลิ่นละออ. แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม. การศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2551.

[4] จุมพล พูลภัทรชีวิน. ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2552.

[5] ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข. อนาคตภาพการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2549.

[6] ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: จี. พี ไซเบอร์พริ้นท์; 2550.

[7] ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. การพัฒนา 10 ความสามารถหลัก เพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ: ติ๊งค์ เบยอน; 2552.

[8] ประยูร ศรีประสาสน์. เทคนิคการวิจัยเดลฟาย. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].

[9] พิษณุ คนซื่อ. บทบาทการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดแสงสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร; 2550.

[10] มนต์ชัย เทียนทอง. สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพ ฯ: รวยบุญการพิมพ์; 2548.

[11] รอสดี กอวาอูตู. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของครูกับการทำวิจัยในชั้นเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2551.

[12] วิจารณ์ พานิช. บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อชุมชนเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์. ค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2557. จาก http://www.gotoknow.org / posts/470232.

[13] วิจารณ์ พานิช. ส่งความสุขสู่คุณภาพการศึกษา 2556. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ ฯ: ซีโนพับลิชชิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด; 2556.

[14] วิโรจน์ สารรัตนะ. กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์; 2555.

[15] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เรื่องสถานภาพการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง; [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].

[16] สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556. จาก http://www.ksp.or.th/ ksp2013/content/ view.php?mid=136&did=255;2556.

[17] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและปฏิบัติ (Leadership:Theory and practice). กรุงเทพ ฯ: บุ๊คลิ้งค์; 2545.

[18] อสมท [อินเทอร์เน็ต]. ดร.สุรินทร์ พิศสุวรรณ อดีตเลขาธิการอาเซียนกับทิศทางอาเซียนที่ไทยต้องเตรียมพร้อมรับมือ. ค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2554. จาก http://www.mcot.net/site/content?id=520a02c0150ba0b411000174#.U3COloGSynk.

[19] Ginger, &Bogda. พิชิต 7 LEADERSHIP COMPETENCIES ด้วยเอ็นเนียแกรม. (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง; 2012.

[20] Lloyd Baird. Leading People (ทักษะการเป็นผู้นำ). (ไพโรจน์ บาลัน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท; 2551.

[21] Education First English Proficiency Index (EF EFI) 2012 Report. Asia - EF EPI Rankings. ค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2554. จาก http://www.ef.co.uk/__/~/media/efcom/epi/2012/full_reports/ef-epi-2012-report-master-lr-2.pdf

[22] John R. Hoyle, Fenwick W. English & Betty E. Steffy. Skills for Successful 21st Century School Leaders. ค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556. จาก http://books.google.co.th/books?id=6Hz2QQy9bJsC&printsec=frontcover&hl=th&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

[23] Nguyen Thi Mi Loc. Development Management Skills for the Learner of Educational Management and Leadership Programs in Vietnam–Challenges and Solutions. ค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556. จาก http://www.ied.edu.hk/apclc/roundtable2010/paper/paper%20(my%20Loc).pdf.

[24] Patrick Yang. A Literature Review of the Skills Required by 21st Century School Administrators. An Applied Research Project, Degree of Master of Business Administration, Athabasca University March 2011.

[25] Robert L. Katz. Skill of an Effective Administrator. Harvard Business Review. January – February 1955.

[26] Thelbert L. Drake and William H. Roe. The Principle ship. 3rded, New York: Macmillan; 1986.

[27] Wallace, Simmons, Kharbach & Flamand. ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.