

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ADMINISTRATIVE SKILLS IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN DON  
TUM DISTRICT UNDER NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 1



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

June 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ของ ปณชัย สุขสี

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

----- ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย นิรัญทวี)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. ชารินทร์ รसानนท์)

----- อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนามรงค์)

----- คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากนครปฐม เขต 1
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** ปณชัย สุขสี, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. ธารินทร์ รसानนท์
- คำสำคัญ:** ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากนครปฐม เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากนครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนก ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากนครปฐม เขต 1 จำนวน 185 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีค่าตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ .67 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t test) และการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากนครปฐม เขต 1 มีทักษะการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนที่สังกัด พบว่าทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**Title:** ADMINISTRATIVE SKILLS IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN DON TUM DISTRICT UNDER NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author:** Panachai Suksee, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

**Advisor:** Dr. Tharin Rasanond

**Keywords:** Administrative Skills in the 21st Century, School Administrators

#### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study school administrators' administrative skills in the 21st Century as perceived by teachers in schools in Don Tum District under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. 2) To compare school administrators' administrative skills in the 21st century in schools in Don Tum District under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 as perceived by teachers classified by levels of education, Work experiences and schools size. The sample group were 185 school teachers in Don Tum District. Under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The research tool was a 5 rating scale questionnaires which validity = .67 and reliability = .92. The Statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One way ANOVA and testing for pairwise differences by Scheffee's method.

The research results were as follow:

1) The school administrators' administrative skills in the 21 Century as perceived by teachers in schools in Don Tum District Under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1, was at a high level in overall and each aspect. In orderly from highest to lowest mean were: Educational Organization Management skills, Human Skills, Technological and Digital Literacy Skills, Critical and Creative Thinking Skills and Leadership Skills, respectively.

2) The comparison of the school administrators' administrative skills as perceived by school teachers classified by levels of education, work experiences and schools size, in overall and each aspect, were significantly different at .05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดีได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ธารินทร์ รัตนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำตลอดจนตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยซึ่งผู้วิจัย ได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป และขอขอบพระคุณท่านเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงไว้ในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทิวี รองศาสตราจารย์ ดร.อัฉรฉา วัฒนาณรงค์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา และนายอำนาจ ป้อมน้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามง่าม (คงทองอนุสรณ์) ที่กรุณาให้คำแนะนำแก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะกรรมการของโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในการให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกต่อการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณะครูและบุคลากรทุกท่านของโรงเรียนวัดสามง่าม (คงทองอนุสรณ์) และเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563 ทุกท่านที่ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว คนรัก และเพื่อน ผู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และอยู่เคียงข้างในทุกขั้นตอนของการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาค้นคว้าขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณ ที่มอบความเมตตา และความรู้อันเป็นประโยชน์ยิ่งทุกท่าน

ปณชัย สุขสี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	12
แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 2119	
ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	42
บริบทของโรงเรียนประถมศึกษา เขตพื้นที่อำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 1.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย .....	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	80
สัญลักษณ์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	81
ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู.....	82
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการ รับรู้ของครู.....	88
บทที่ 5 บทสรุป .....	102
สรุปผลการวิจัย .....	102
อภิปรายผล .....	103
ข้อเสนอแนะ .....	110
บรรณานุกรม .....	113
ภาคผนวก .....	122
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	124
ประวัติผู้วิจัย .....	130

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	40
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย.....	76
ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	81
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยรวมและรายด้าน.....	82
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะในการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านความเป็นผู้นำ .....	83
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านมนุษย.....	84
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา .....	85
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ .....	86
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล .....	87
ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยรวมและในแต่ละด้าน.....	89

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน .....90

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน .....91

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ.....92

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านมนุษย.....92

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา.....93

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์.....94

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล.....94

ตาราง 18 แสดงสรุปผลการเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....95

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณศีกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและในแต่ละด้าน .....96

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและในแต่ละด้าน .....97

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ .....98

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านมนุษย .....98

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา .....99

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ .....99

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะ ด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ..... 100

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ..... 101

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 .....	42



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันเกิดความเปลี่ยนแปลงในทุกด้านและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเกิดความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งในด้านวิทยาศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี และด้านสังคมและวัฒนธรรม ที่ทำให้แต่ละประเทศต้องเร่งพัฒนาประชากรของตนเองให้มีความรู้และทักษะในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับวิกฤตการณ์ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญในการเผชิญความเปลี่ยนแปลงคือ “คุณภาพของคน” เพราะคนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้สังคมเกิดการพัฒนาและสามารถดำรงอยู่ได้ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม อีกทั้งคนยังถือเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศทุกด้าน ดังที่ได้กล่าวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยกล่าวถึงการบริหารการศึกษา ในหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ 1) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยคนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมาย สามารถสร้างงานอนาคต และสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 2) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเรียนในระบบการศึกษาปกติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้ง กาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มีธรรมาภิบาล มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 11-177)

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญในการจัดการศึกษา อบรม พัฒนานักเรียนในด้านความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้นักเรียนมีศักยภาพ มีทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา และครูเป็นบุคลากรสำคัญในโรงเรียนที่จะเสริมสร้างผู้เรียนให้มีทักษะดังกล่าว สามารถดำรงชีวิต ในสังคมอย่างมีความสุข

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทหน้าที่ ในการนำสถานศึกษาและผู้เรียนให้สามารถพัฒนาศักยภาพ ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาความรู้และทักษะในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคือการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่จะประยุกต์ใช้ความรู้นำไป ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทักษะผู้บริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจองค์กรในภาพรวม ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและมีความฉลาด ทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) หมายถึงความสามารถ ใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะในการทำงาน (Katz, 1974 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 3)

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิดทฤษฎี ของ Drake and Roe (1986); Hoyle, English and Steffy (2005); Katz (1974); Kennedy (2011, Online); Sergiovanni and Starratt (1983); Weigel (2012) ปรากฏว่าทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้าน การเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์(Human Skills) 3) ทักษะด้านความคิด วิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) 4) ทักษะด้านการบริหาร องค์กรการศึกษา (Educational Organization Management Skills) และ 5) ทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology and Digital Literacy Skills)

จากการศึกษาของ วิจารย์ พานิช (2555) พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของผู้บริหารในการทำตามบทบาท หน้าที่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังมีการสร้างความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น ๆ และสามารถใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้การดำเนินการ บริหารประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวทักษะ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ทักษะ ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และทักษะด้านการรับผิดชอบเชื่อถือได้และ

ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง เพราะการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการบริหาร ในการที่จะผสมผสานเพื่อบริหารการศึกษาและในการบริหารการศึกษาผู้ที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา นโยบายต่าง ๆ ของการจัดการศึกษา จะเห็นว่าบทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีมากมาย ดังนั้น ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง

สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องมึลักษณะมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานให้มีคุณภาพสิ่งสำคัญที่สุดคือตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองมีความเป็นผู้นำต้องนำความเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารได้เป็นอย่างดี และอีกทั้งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองคิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้นรวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา 3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2566) ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (2566) ได้มีนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ คือ มุ่งเน้นให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับความหลากหลายของการจัด

การศึกษาและตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคตโดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักเรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัวสื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบมีจิตสาธารณะ มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย โดยมีขอบเขตครอบคลุม ทั้งการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับปฐมวัยไปจนถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางสู่การปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และการทดลองนาร่องกิจกรรมปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องต่อบริบทพื้นที่อย่างยั่งยืน การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา (Big Data for Education) ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา ติดตามเฝ้าระวังนักเรียนไม่ให้ออกจากระบบการศึกษา ติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนรายบุคคลให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและความสนใจของนักเรียน การเปลี่ยนโลกทัศน์ทางการศึกษาของสาธารณชนในการสื่อสาร ปลุกฝัง พัฒนาวิคิด ปรับเปลี่ยนค่านิยมทัศนคติ ความคาดหวังต่อระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษาอิงฐานสมรรถนะที่มุ่งให้ครูและนักเรียนมีความสุขกับการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการบริหารที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการศึกษา พร้อมทั้งบุคลากรและนักเรียนให้สามารถพัฒนา การศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ ทักษะด้านมนุษย ผู้บริหารสามารถเลือกสรร พัฒนา ครูและบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารและจัดการด้านการบริหารและจัดการองค์กรทางการศึกษา โดยผู้บริหารสามารถนำทฤษฎี การบริหาร ที่เป็นศาสตร์มาใช้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้บริหารสามารถคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ อันจะนำไปสู่ความคิดและวิธีการใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนแนะนำให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ด้านทักษะในทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล โดยผู้บริหารสามารถใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร ครูและนักเรียนให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการจัดการเรียนการสอน เมื่อครูมีการรับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้ทักษะที่สำคัญต่อการบริหารดังกล่าว จะส่งผลต่อความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพ

และประสิทธิภาพของนักเรียน โดยสะท้อนออกมาผ่านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่ เขตการศึกษาที่ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยเฉพาะในอำเภอ ดอนตูม ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากสาเหตุสำคัญหลายประการ ได้แก่ จำนวนบุคลากร ไม่เพียงพอ งบประมาณบางโรงเรียนไม่เพียงพอ ภาวะเทียบไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ขาดการนิเทศ ติดตามผลที่สม่ำเสมอ ขาดแนวปฏิบัติในด้านการประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงและพัฒนา การสอนอย่างต่อเนื่องและกระบวนการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นผลให้การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรไม่ต่อเนื่อง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษายังมีคุณภาพ และมาตรฐานไม่เท่าเทียมกัน ประกอบกับประสบปัญหาครู สอนไม่ตรงตามความถนัด มีการโยกย้าย บ่อยครั้ง ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเป้าหมายของประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2566) สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ในการบริหารจัดการโรงเรียน เช่น ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษย ทักษะการบริหารจัดการ องค์กรการศึกษา และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำผล ของการประเมินงานโครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งยังตอบสนองต่อเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในด้านการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างแท้จริงอีกด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2566)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องสู่การส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาในการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู

2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยจำแนก ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู อยู่ในระดับมาก
2. ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 320 คน

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของครู ประกอบด้วย
  - 1.1 วุฒิการศึกษา จำแนกออกเป็น
    - 1.1.1 ปริญญาตรี
    - 1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี
  - 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกออกเป็น
    - 1.2.1 ประสบการณ์ 1-5 ปี
    - 1.2.2 ประสบการณ์ 6-10 ปี
    - 1.2.3 ประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป
  - 1.3 ขนาดของโรงเรียน
    - 1.3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)
    - 1.3.2 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-600 คน)
    - 1.3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 คนขึ้นไป)
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ทักษะ ได้แก่
  - 2.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

- 2.2 ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)
- 2.3 ทักษะการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)
- 2.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)
- 2.5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยมีแนวคิดการวิจัยว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารงาน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษย ทักษะทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล จะสามารถนำโรงเรียนให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถทำให้ผู้เรียนมีทักษะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**1. ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

**1.1 ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถหรือมีการใช้กลยุทธ์ สร้างความสามัคคีและกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรได้ ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธา เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สามารถโน้มน้าว สร้างใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลรอบข้างเกิดความเคารพยกย่อง นอบน้อมนับถือ เชื่อถือ และศรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมงานด้วยความเต็มใจในการนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีใจการบังคับ เพราะจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ขององค์กร หากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไม่เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำองค์กรที่บริหารก็จะไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

**1.2 ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการแสวงหา คัดเลือก มอบหมายงาน และพัฒนาบุคลากรผู้ร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ผู้บริหารต้องมี การปรับตัว การให้ความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านพฤติกรรม และวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงความจริงใจ การมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี การไม่เอาเปรียบ การปรับปรุง บุคลิกภาพ การใช้ดุลพินิจ การรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาส และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

**1.3 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการดำเนินกระบวนการจัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ การบริหารคน บริหารเงิน บริหารวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหาร มีการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การดำเนินงาน การควบคุมการดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข เป็นความสามารถในกระบวนการบริหารบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหาร โครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดให้

ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**1.4 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากร ได้ริเริ่มและนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งยังคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถในการจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม” คอยให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และให้กำลังใจแก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ จัดกิจกรรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เช่น การระดมสมอง การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านต่าง ๆ ของการทำงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษา

**1.5 ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน มีความสามารถนำมาใช้ ในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

**2. ครู** หมายถึง ครูผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

**3. สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

**4. โรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1** หมายถึง โรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประกอบด้วย 22 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนละเ็ญียดอุปลัมภ์ โรงเรียนบ้านหนองบอน โรงเรียนบ้านหัวถนน โรงเรียนบ้านปากหว่า โรงเรียนวัดสระสี่เหลี่ยม โรงเรียนวัดสุขวาราม โรงเรียนวัดบ้านหลวง โรงเรียนวัดสามง่าม (คงทองอนุสรณ์) โรงเรียนวัดหนองกระพี โรงเรียนวัดลำลูกบัว โรงเรียนบ้านแหลมกะเจา โรงเรียนบ้านรางมุก โรงเรียนวัดลำเหย โรงเรียนวัดทุ่งสีหลง โรงเรียนบ้านใหม่ โรงเรียนวัดตะโกสูง

(เหรียญอุปถัมภ์) โรงเรียนวัดกงลาด โรงเรียนวัดทุ่งผักกูด โรงเรียนวัดทุ่งพิชัย โรงเรียนบ้านแจ่งงาม  
โรงเรียนวัดห้วยพระ และโรงเรียนวัดเลาเต่า

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาในอำเภอดอนตูม และ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในด้านทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลนำไปใช้ในการพัฒนา  
ตนเองให้มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ในศตวรรษที่ 21
2. สถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อม  
ที่จะเข้าสู่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 สามารถนำผลการศึกษา  
ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารศึกษา เพื่อให้มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู เป็นการศึกษา บนพื้นฐานแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 ความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.2 องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.3 ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.4 การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ทักษะด้านความเป็นผู้นำ
  - 3.2 ทักษะด้านมนุษย
  - 3.3 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา
  - 3.4 ทักษะด้านความคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์
  - 3.5 ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล
4. บริบทของโรงเรียนประถมศึกษา เขตพื้นที่อำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1
  - 4.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1
  - 4.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1
  - 4.3 นโยบายด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม

เขต 1

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชาหลักการทฤษฎีการบริหารและการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (สิทธิณี ประภัสร์, อำนาจ บุญประเสริฐ และพจนีย์ มั่งคั่ง, 2565) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน 5 ประการ ดังนี้

1. แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการดูแลและส่งเสริมผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ คุณภาพและความทั่วถึงของบริการทางการศึกษา

2. กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

3. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ได้แก่ อำนาจการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. บุคลากรภายในสถานศึกษา

ทางด้านอุณหยา ผาผง (2556, หน้า 13-14) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บงการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่น ให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารร่วมมือกับบุคลากรใน สถานศึกษาภายใต้ภารกิจขอบข่ายงานสถานศึกษา

ตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในการให้บริการทาง การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับปัทมา ประทุมสุวรรณ (2562, หน้า 18) ซึ่งได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรทางการศึกษา

ในโรงเรียนร่วมกัน วางแผน การจัดการ โดยใช้เทคนิคการจูงใจ การบังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา

สำหรับนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตาม เป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ เช่นเดียวกับบัญญัติวรภา พวงธรรม (2553, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรม แก่นักเรียน เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

จากงานศึกษาของสุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นการร่วมมือ ทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ สอดคล้องกับสัมมา รัตนีย์ (2553, หน้า 95) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ มีความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของสถานศึกษา และจิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษาสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ทางด้านนักวิจัยต่างประเทศ Good (1973, p. 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ว่า การพิจารณาสั่งการ การควบคุมดูแล และจัดการงานหรือกิจการนักเรียน รวมไปถึงการบริหารธุรกิจโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่วางไว้ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าว จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งโรงเรียน สำหรับ Fester and Kettl (1991, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยการระดมความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และ Hoy and Miskel (2001, pp. 437-438)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ การใช้แรงจูงใจภายในองค์กร ภาวะผู้นำโดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบ และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

จากการศึกษาความหมายการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา และการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบ ระเบียบตามกระบวนการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุมกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

### **หลักการบริหารสถานศึกษา**

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

Max (1947 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษามีดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) แบ่งภารกิจทั้งหมดเป็นงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะสูงไว้ให้ผู้อยู่ในตำแหน่งงานเหล่านั้นมีอำนาจหน้าที่ในการทำงานเหล่านั้น
2. มีกฎระเบียบ (Rules การทำงานในแต่ละภาระงานตามระบบของกฎระเบียบที่เป็นนามธรรมอย่างตรงไปตรงมา การมีกฎระเบียบช่วยให้การทำงานตามหน้าที่ มีเอกลักษณ์เป็นแบบเดียวกัน
3. มีอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น (Hierarchy of Authority) จัดให้ทุกตำแหน่งเป็นไปตามหลักการลำดับชั้น หน่วยงานระดับล่างแต่ละแห่งอยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงาน ที่อยู่สูงขึ้นไป และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากบนสุดถึงล่างสุดขององค์กร
4. มีการไม่ถือตนเป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonality) การไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเจตคติที่ไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว ช่วยเป็นหลักประกันว่าการตัดสินใจมีเหตุผล ไม่มีความลำเอียง หรือการเลือกที่รักมักที่ชัง
5. มีสมรรถนะ (Competence) การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานอาศัยคุณวุฒิ และการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นอาศัยการปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานทำและยังเป็นการป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน โดยไม่มีเหตุผล นอกจากนี้ยังทำให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง

Cheng (2000 อ้างอิงใน ณรงค์ อภัยใจ, 2560, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. หลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality) กล่าวคือ มีวิธีการหรือแนวทางมากมาย และหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็น สถานศึกษามีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อนพัฒนาและ ดำเนินงานด้วย ยุทธศาสตร์ของตนเอง ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการสถานศึกษา ด้วยพวกเขาเอง อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน มีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษา มีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะ เป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-Management System) ด้วยหลัก ดุลยภาพและหลักการกระจายอำนาจ จึงจำเป็นที่สถานศึกษาจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็น หลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์การพัฒนาคณะครูสอน และ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาสร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล สำเร็จด้วยความสามารถของสถานศึกษาเอง

4. หลักการริเริ่ม (Principle of Human Imitative) ท่ามกลางความหลากหลายและ ความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก สถานศึกษาในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา

ศิริชัย ชินะตั้งกูร (2554, หน้า 14) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษา คือ การแบ่งงาน ตามความเหมาะสมอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือแผน การทำงานเป็นระยะ มีการติดตาม กำกับ นิเทศงานตามความจำเป็น และมีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้รับพิจารณาความดีความชอบปูนบำเหน็จ ตามความเหมาะสมและ เป็นธรรม

จากการให้คำนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา เป็นศาสตร์และ เป็นศิลป์ที่ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสอดคล้องกับบริบทของสังคมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่

### 1. ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์

Fiedler (1970) มีแนวคิดที่ว่า ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ มีความหมายและองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นกระบวนการทำงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกันโดยระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต และการป้อนกลับ ซึ่ง 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตหรือสินค้า และบริหาร คือ คน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เงิน และข้อมูล 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation) ประกอบด้วย การจัดการเทคโนโลยี และการปฏิบัติการผลิต เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต 3) ผลผลิต (Output) เป็นสินค้า หรือบริการ กำไร และขาดทุน ที่ผู้บริหารและพนักงาน ต้องการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 4) การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์กิจกรรมองค์การ เป็นข้อมูลเพื่อใช้ปรับปรุงปัจจัยนำเข้า และกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้มีความพึงพอใจมากขึ้น เป็นทฤษฎีที่มองว่าระบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และมีปฏิริยาต่อกัน

1.2 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management) เป็นทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ ทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### 2. ทฤษฎีการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของฟาโยล์ (Fayol)

Fayol (1916 อ้างอิงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2562) นักบริหารและนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้คิดทฤษฎีการบริหารจัดการขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1916 โดยเน้นถึงเกณฑ์การบริหารที่เป็นสากล อันจะนำไปใช้กับการบริหารทุกอย่างได้อย่างกว้างขวาง เริ่มแรกเขาได้ตีความหมายของการบริหารว่า มีส่วนประกอบของปัจจัย 5 ประการ คือ การวางแผนเป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์การ จึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุนเวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดการองค์การเป็นการจัดโครงสร้าง และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่าง ๆ การบังคับบัญชาเป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือ เพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุมเป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2551, หน้า 41) นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว Fayol เสนอหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 13 ประการ ได้แก่

- 2.1 จัดแบ่งงานตามความชำนาญอย่างมีสัดส่วน
- 2.2 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน
- 2.3 ต้องมีวินัยเพื่อเป็นหลักในการทำงานให้ราบรื่น
- 2.4 ต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้ออกคำสั่ง

- 2.5 ให้มีเอกภาพในการอำนวยการ เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์
- 2.6 ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับค่าตอบแทน
- 2.7 ให้มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
- 2.8 จัดให้มีสายการบังคับบัญชา
- 2.9 ให้มีระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานอยู่ในกรอบ
- 2.10 ให้มีความเสมอภาคในการจัดหน่วยงาน
- 2.11 ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.12 ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 2.13 ผู้บริหารต้องรู้จักสร้างทีมงาน

### 3. ทฤษฎี POSDCORB

แนวคิด Gulick and Urwick (n.d. อ้างอิงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544, หน้า 41) ซึ่งเสนอแนวคิด ภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยทฤษฎี POSDCORB ได้แบ่งเป็น 7 ประการ ดังนี้

- 3.1 P-Planning หมายถึง การวางแผน วางโครงการ และแผนงานไว้ล่วงหน้า
- 3.2 O-Organizing หมายถึง การจัดการองค์การ อาทิ โครงสร้างขององค์การและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน
- 3.3 S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลภายในองค์การ ตั้งแต่การจัดอัตรา กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไป จนกระทั่ง การให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง
- 3.4 D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร
- 3.5 Co-Coordination หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นผลงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

3.6 R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟัง รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคล และหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

3.7 B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชีใช้จ่ายเงิน และการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

#### 4. ทฤษฎีของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration: AASA) ได้กล่าวถึง การบริหารศึกษา ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544)

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงสร้างและแผนงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

4.2 การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรในการบริหาร

4.3 การกระตุ้น (Stimulating) หมายถึง การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

4.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง มีความหมายในทำนองเดียวกับลำดับขั้นการบริหารใน POSDCORB

4.5 การประเมินผล (Evaluating) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเสนอรายงาน ความหมายในทำนองเดียวกับลำดับขั้นการบริหาร ใน POSDCORB

#### 5. ทฤษฎีการบริหารด้วยวงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming

วงจรควบคุมคุณภาพหรือวงจรเดมมิง ได้พัฒนาโดย Deming ได้นำมาพัฒนาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันลงมือปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย P-D-C-A ดังต่อไปนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 26-27)

5.1 P-Planning การวางแผน หมายถึง เป็นการดำเนินโดยกำหนดปัญหาในการปฏิบัติงานที่ต้องการแก้ไข หรือต้องพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดกิจกรรมการดำเนินงานของเป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ งบประมาณ คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

5.2 D-Do การปฏิบัติตามแผนงาน หมายถึง การดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ) มีวิธีการดำเนินการ (เช่น มีการประชุมของคณะกรรมการมีการจัดการเรียนการสอน มีการแสดงความจำนงขอรับนักศึกษาไปยังทบวงมหาวิทยาลัย) และมีผลของการดำเนินการ (เช่น รายชื่อนักศึกษาที่รับในแต่ละปี)

5.3 C-Check ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การประเมินแผนอาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เองโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเองโดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผนหรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

5.4 A-Act การปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การนำผลการประเมินทั้งในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ หรืออาจพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ปรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสม หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นในการดำเนินงานครั้งต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## **แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**

### **ความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**

จากการศึกษา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีข้อค้นพบ ดังนี้

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, pp.29-30 อ้างอิงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562, หน้า 30) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ทักษะที่ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

ทางด้านสุริยา ทองยัง (2558, หน้า 11) ได้ให้ความหมาย ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคล และอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อุษา แซ่เตียว (2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำเนา เสมสิกสาม (2559, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

อภิรักษ์ จันทร์ศรีทอง (2559, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน และกิจกรรมของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ฐะปะนีย์ สระทองพรม (2556, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินงานหรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา (2556, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญและเชี่ยวชาญ ส่งผลให้บุคคลทั่วไปยอมรับและทำให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพจนประสบผลสำเร็จ

ยุพา ทองเรือง (2557, หน้า 35) ที่ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ศักยภาพ ความชำนาญ รวมไปถึงความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลในการดึงเอาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

วิวัฒน์ บุญยง (2557, หน้า 18) ที่ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความคล่องแคล่ว ความว่องไว ความถูกต้องในการดำเนินงานของผู้บริหาร รวมไปถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่วางแผนไว้

ทางด้านสุนา อีสสาหาก (2553, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่าง คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำและความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่ามากที่สุดและได้ผลตามที่องค์กรนั้นตั้งเป้าหมายไว้

สุภาพร แก่นนาคำ (2556, หน้า 24-25) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

คาวี เจริญจิตต์ (2557, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นระบบ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทัศนีย์ บุญชูวิทย์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษา หมายถึงความสามารถที่ได้แสดงออกมาจากความคิดส่งผลไปยังทางด้านร่างกาย ซึ่งนำไปปฏิบัติอยู่เป็นประจำจนเรียกได้ว่าเป็น “ทักษะ”

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ที่กล่าวว่า ทักษะการบริหารของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารไม่เพียงพอ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้แตกต่างกันไปทักษะทางการบริหารถือว่ามี ความสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากันทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน และทักษะด้านความคิด

ทางด้านวิศรดา บุญธรรม (2560) ให้ความหมายทักษะการบริหารงานของการบริหาร สถานศึกษา ว่าหมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักซึ่งมีความสำคัญมาก อาศัย การทำงานร่วมกับบุคคลในองค์การผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เมื่อมี การทำงานร่วมกันการมีทักษะทางการบริหารต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพคือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ

นรุชานี หย้าหลี (2558, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่เป็น ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทุกคน

สิริการย์ ไตรภพธนพัฒน์ (2561, หน้า 7-8) สมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะ ด้านศักยภาพ ด้านความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาได้ โดยการเรียนรู้ฝึกฝน แสดงออกในรูปการ กระทำในการนำเอาความรู้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้คุ้มค่า รวมทั้งปัจจัยทางการบริหารมาใช้ ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมนำองค์ประกอบ สมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ซึ่งส่งผลให้บุคลากร ผู้รับบริการจนเกิดเป็นความพึงพอใจ สมรรถนะด้านทักษะ 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) 3) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual

Skills) 4) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) และ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)

ไชยา ภาวะบุตร (2560, หน้า 16-17) ได้กล่าวว่า ทักษะและกระบวนการบริหารที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีและใช้ในการบริหารงาน ได้แก่

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์จำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยตอบสนองนโยบายและทิศทางการศึกษา บริหารแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

2. การจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ปัญหา ทางแก้ไขและดำเนินการแก้ไขสู่การพัฒนาทางการศึกษาภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน

3. การตัดสินใจ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานและความรู้ในการเลือกตัดสินใจ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีสติและมีเหตุผลชี้แจงได้ ไม่ยึดเอาความคิดของตนเป็นใหญ่ฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

4. การเป็นผู้นำเชิงวิชาการ มีความรู้เข้าใจด้านวิชาการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การนิเทศชี้แนะการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรม รวมถึงการมีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและทักษะทางเทคโนโลยี

5. การคิดริเริ่มสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ ริเริ่ม สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตอบสนองนโยบาย ความคิดสร้างสรรค์จะสะท้อนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารซึ่งต้องแสวงหาเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้สำเร็จและลงมือทำ

6. การบริหารคน ความใส่ใจต่อบุคคลและสมาชิกใช้ความรู้ทักษะ เทคนิคในการบริหารจิตวิทยา แรงจูงใจเน้นความสำคัญบุคลากรให้เกียรติเชื่อถือ ไว้วางใจกันส่งเสริมพัฒนา จัดครูให้ทำงานตรงกับความรู้ความถนัดบริการงานบุคคลด้วยหลัก ธรรมภิบาล สร้างความรู้ที่ดีต่อกัน แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

7. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทั้งการพัฒนางาน การพัฒนาตนเองการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

8. การสร้างเครือข่าย สร้างและประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

Baird (2006, อ้างอิงใน แพรดาว สนองฝัน, 2557, หน้า 34) โดย Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้านและความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

2. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ

4. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

Hoyle and Steffy (2005 อ้างอิงใน แพรดวาร์ สอนองผัน, 2557, หน้า 34) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)

2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)

3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)

4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)

5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)

6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)

7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and personnel Management)

8. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผล และการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)

9. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

10. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

Baird (2006 อ้างอิงใน มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561, หน้า 50) โดย Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ

3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้าน และความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Kennedy (2011, Online อ้างอิงใน ไกรศร เจียมทอง, 2561, หน้า 41) ได้จำแนกองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในศตวรรษที่ 21 ในบทความ Leadership for System Transformation ดังนี้ 1) ทักษะความร่วมมือ (Collaborative) 2) ทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3) ทักษะมีความกระตือรือร้น (Energetic) 4) ทักษะมีความมั่นใจและกล้าหาญ (Confident and Courageous) 5) ทักษะมีความยืดหยุ่น (Resilient) 6) ทักษะกล้าเผชิญภายนอก (Outward facing) 7) ทักษะรู้เท่าทันด้านการเมือง (Politically Astute) 8) ทักษะนักคิดเชิงระบบ (Systems Thinker) 9) ทักษะมีความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technologically Literate) 10) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills) และ 11) ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบ ระเบียบ แบบแผน เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยใช้ทักษะ ในหลากหลายรูปแบบในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในยุคศตวรรษที่ 21

#### องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการหลายท่านให้กล่าวถึงองค์ประกอบของทักษะการบริหารไว้ ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

##### 1. ทักษะทางด้านเทคนิคของผู้บริหาร (Technical Skills)

1.1 เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งจะประกอบด้วย การมีความรู้ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงการมีระบบสื่อสารที่ดี

1.2 การประชุมแบบระดมความคิด (Brainstorming) เป็นเทคนิคการประชุมที่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงศักยภาพและความสามารถของผู้ร่วมงาน เพื่อหาทางส่งเสริมสนับสนุน

ให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองให้มากที่สุด เพื่อนำความคิดนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในอนาคต

1.3 ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ การนำเสนอเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นวิธีการแสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้และยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่รู้ หรือความคิด ต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างองอาจมีความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดี

1.4 เทคนิคการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นกระบวนการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรำลึกถึงเสมอว่าการเจรจาต่อรองที่ดีจะต้องทำให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด หรือได้รับผลจากเจรจาอย่างสมประโยชน์ ซึ่งหากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะส่งผลต่อการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ โดดเด่น กว่าบุคคลทั่วไป ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีบุคลิกลักษณะที่ทั้งภายนอกและภายใน โดยจะต้องรู้จักการเข้าสังคม รู้จักการเข้าสังคมรู้จักการเอาใจผู้อื่น รู้จักการปรับตัวเข้าหาผู้อื่น รู้จักการทำให้ผู้อื่น ชื่นชมยกย่องและรู้จักกาลเทศะเป็นอย่างดี

2.2 การพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่บุคลิกภาพของตนเองเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพจึงเปรียบเสมือนเป็นคู่มืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีทำงานเก่งแต่บุคลิกภาพไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในดูแลบุคลิกภาพและนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตน

2.3 เทคนิคการสร้างการยอมรับ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้นั้นมีคุณสมบัติสำคัญ เช่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เป็นต้น

2.4 การสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน นับเป็นวิธีอย่างหนึ่งของการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ส่งผลให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่นและทุ่มเทและเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กร และส่งผลให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถ

ในงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง ทำให้องค์กรได้รับผลดีจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร

2.5 ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารโดยเฉพาะการพูด แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลผู้นั้นได้ว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการพูด สามารถสื่อภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพออกมาให้ผู้คนที่ได้รับรู้ผ่านทาง การพูด ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการมีทักษะในการสื่อสารที่เป็นเลิศต้องหมั่นฝึกฝนและปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการสื่อสารอยู่เสมอ

2.6 ศิลปะการจูงใจ ในการทำงาน ผู้บริหารต่างต้องการได้รับความยอมรับผลงานจากผู้อื่น ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางด้านจิตวิทยาและจิตวิทยาสังคมประกอบ และใช้การสอน การทำความเข้าใจ ตลอดจนเกลี้ยกล่อมให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม เพื่อให้ผู้ถูกจูงใจเปลี่ยนทัศนคติและตัดสินใจปฏิบัติตามที่ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

### 3. ทักษะทางด้านสังคม (Social Skills)

3.1 มารยาทสังคม ผู้บริหารที่ประสงค์จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักการมีมารยาททางสังคม เพื่อให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ในวงกว้าง ต้องเรียนรู้มารยาทที่จำเป็นทางสังคม รู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติ วางตัวให้เหมาะสมถูกต้องแก่กาลเทศะหรือบุคคลที่ต้องการติดต่อสื่อสาร

3.2 การเข้าสังคม เนื่องจากการเข้าสังคมเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรกสู่การคบหาสมาคมกับผู้อื่น บุคคลที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานล้วนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในสังคมอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับจากสังคมนั้นเป็นอย่างดี

Harris (1963, pp. 15-16) ได้นำทฤษฎีทักษะการบริหารงาน มาขยายความให้เห็นรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ประกอบด้วย

1.1 การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing) หมายถึง สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรทำให้เกิดความรู้และเข้าใจจนสามารถบริหารงานในองค์กรได้

1.2 การวิเคราะห์ (Analyzing) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้

1.3 การวินิจฉัย (Diagnosing) หมายถึง ความสามารถในการจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังได้

1.4 การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing) หมายถึงความสามารถในการจำแนกสิ่งต่าง ๆ การหาความแตกต่าง และการจัดกลุ่มหมวดหมู่

1.5 การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing) หมายถึงความสามารถในการนำเสนออย่างมีเหตุผล

1.6 การรู้จักใช้คำถาม (Questioning) หมายถึงความสามารถในการคิดและพิจารณา รวมถึงการใช้ภาษาที่เหมาะสม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ประกอบด้วย

2.1 ความเห็นอกเห็นใจกัน (Empathizing)

2.2 การสอบถาม สัมภาษณ์ (Interviewing)

2.3 การสังเกต (Observing)

2.4 ความสามารถในการนำการอภิปราย (Leading Discussion)

2.5 การสะท้อนกลับความรู้สึกและความคิดเห็น (Reflecting Feeling And Ideas)

2.6 การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating In Discussion)

2.7 การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Role-Playing)

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วย

3.1 ทักษะด้านการพูด (Speaking)

3.2 ทักษะด้านการเขียน (Writing)

3.3 ทักษะด้านการอ่าน (Reading)

3.4 ทักษะด้านการฟัง (Listening)

3.5 ทักษะด้านการจัดลำดับเรื่องราว (Outlining)

3.6 ทักษะด้านการสาธิต (Demonstrating)

3.7 ทักษะด้านการเขียนแผนภูมิ (Graphing)

3.8 ทักษะด้านการวาดภาพ (Sketching)

3.9 ทักษะด้านการคิดคำนวณ (Computing)

3.10 ทักษะในด้านการนำการประชุม (Chairing A Meeting)

Katz (1974, pp. 33-38) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญ เฉพาะด้านของการดำเนินงาน โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน ซึ่งแต่ละอาชีพ ต่างมีการทำงานที่พิเศษแตกต่างกันไป โดยทักษะด้านเทคนิคหมายถึงความรู้เฉพาะทาง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ ทักษะด้านเทคนิค เป็นที่คุ้นเคยที่สุดในทักษะทั้ง 3 ด้าน เนื่องจากมีความเป็นรูปธรรมที่สุด สามารถสร้างให้เกิดกับ คนจำนวนมากได้โดยการฝึก

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถของฝ่ายบริหารในการ จัดการให้คนในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

แตกต่างจากทักษะด้านเทคนิค โดยทักษะทางด้านเทคนิค เป็นเรื่องของการทำงานกับกระบวนการ หรือวัตถุแต่ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน ร่วมกับคน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเข้าใจความคิดของผู้อื่น รวมไปถึงการยอมรับและเข้าใจในตัวผู้บริหารผ่านการปฏิบัติ ผู้ที่ได้รับการพัฒนาทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้ที่รู้จักทัศนคติของตน สามารถมองเห็นประโยชน์ และข้อจำกัดของบุคคลอื่น ยอมรับในความแตกต่างของทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อส่วนบุคคล สามารถรับรู้ความต้องการของบุคคลอื่นจากการสังเกตพฤติกรรม และสามารถบอกความต้องการของตนผ่านทาง การแสดงออก ตัวอย่างเช่น ผู้บริหาร ที่ต้องการสร้างบรรยากาศของการยอมรับ และความปลอดภัยในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกอิสระจากความกลัวการถูกตำหนิ หรือกระทบกระทั่ง โดยใช้วิธีการพูดชมเชย และขจัดสิ่งกีดขวางการทำงานขององค์กรออกไป สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผู้ที่อยู่ในองค์กรโดยตรง

3. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นเรื่องของความสามารถ ในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร รวมไปถึงความตระหนักถึงความเชื่อมโยงของการทำงานในส่วน ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพียงเล็กน้อย สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ที่เหลือได้ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดรวมถึง การตระหนักถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจ ในองค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ขององค์กรได้ ซึ่งถ้าผู้บริหารตระหนักได้ถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดก็จะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารและสร้างโอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น

### ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาทักษะ ที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อ นำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลาย ท่านที่กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

Griffin (2013, pp. 13 -15 อ้างอิงใน โชษิตา ศิริมัน, 2564, หน้า 20-21) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารใช้เวลา ร้อยละ 59 ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา ร้อยละ 6 ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา ร้อยละ 3 ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดีใจระจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์กร การเข้าใจเหตุการณ์มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปของงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytic Skill) เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความสมบูรณ์เป็นความสามารถในการระบุรายละเอียดสำคัญในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้นของผู้บริหารที่เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ แยกองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร

Sergiovanni (1983, pp. 119-120 อ้างอิงใน มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561, หน้า 35-36) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสามารถประมวลได้จากการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจมีความรู้ความชำนาญในกระบวนการวิธีการดำเนินการ ตลอดจนขั้นตอน แนวทาง และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอน แต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้าน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผน การกำหนดตารางการก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญกับผู้บริหารมากและมีบทบาทในผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับผู้ควบคุมดูแล ทักษะด้านเทคนิคที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะและการแนะนำ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น ลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงความโอ้อ้อมอารีเป็นเครื่องมือสำหรับผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีภาวะผู้นำ รู้วิธีสร้างทีมงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือพัฒนาทัศนคติการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญต่อการบริหารงานและมีบทบาทต่อผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เป็นทักษะที่เอื้อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน ทั้งด้านโครงสร้างเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์การที่สามารถที่จะผสมผสานระบบงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

Sergiovanni กล่าวว่า การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญเท่า ๆ กับการมีความรู้และการใช้ทฤษฎีการบริหารการรู้พฤติกรรมมนุษย์ปรัชญาการศึกษา

Katz (2005, p. 45 อ้างอิงใน โขชิตา ศิริมัน, 2564, หน้า 21-22) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร โดยใช้วิธีที่เรียกว่า Three Skills Theory หรือทฤษฎีสามทักษะพบว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารเป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณ การวางแผน อาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน (planning skills) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสารความหมาย (Group Process and Communication Skills) ทักษะทางด้านจัดการ (Management and Organizational Skills)

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำกับบุคคล งาน หรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่นและต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์การจากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์การ สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์การ สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์การที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์การนอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การอื่น ๆ ธุรกิจอื่น ๆ ด้านนโยบาย สังคมการเมืองชุมชนและการพัฒนาของประเทศอย่างไร

Katz ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ แต่เมื่อการบริหารจัดการระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ การใช้ทักษะการบริหารทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญลดลง โดยมีเงื่อนไขว่าผู้บริหารนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เก่งทักษะด้านเทคนิค สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้เมื่อมองการบริหารไปถึงระดับสูงพบว่าทักษะด้านเทคนิค ไม่เหลืออยู่เลยหรือเหลืออยู่แต่น้อยมาก ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความจำเป็นมากในทุกระดับของการบริหารและมีผลการศึกษานับสนุน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญมากสำหรับหัวหน้าโพรแมน ซึ่งเป็นผู้ต้องลงไปสัมผัสโดยตรงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับกลางต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภายในองค์การให้มากขึ้น
3. ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องเข้าใจตนเองและเข้าใจในความเป็นมนุษย์และเข้าใจในความสัมพันธ์ของมนุษย์

สัมมา รธนีย์ (2553) ได้ศึกษาพบว่า หากผู้บริหารมีทักษะไม่เพียงพออาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทักษะการบริหารจึงถือว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร จึงสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานที่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี จึงส่งผลให้การทำงานร่วมกันด้วยความร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะด้านมนุษยจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อผู้ บริหารสถานศึกษาในทุกระดับรวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย
2. ทักษะด้านการคิด คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในการวิเคราะห์และคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สามารถมองเห็นสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง พร้อมทั้งต้องแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากและซับซ้อนอีกด้วย
3. ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน คือ ความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลที่ประจำสายงาน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในวิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เช่น ครู แพทย์ วิศวกร หนายความ นักบัญชี เป็นต้น

สุรศักดิ์ อินศรีไกร (2556) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี ดังนี้

1. ทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. ทักษะการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เช่น SMIS สื่อเพื่อการเรียนรู้อุปกรณ์บันทึกรายการ
3. ทักษะการบริหารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร (I.C.T) ความเร็วของอินเทอร์เน็ตไม่ต่ำกว่า 100 Mbps. ผู้เรียนสามารถแสวงหาและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา
4. ทักษะเชิงวิชาการ รอบรู้และลึกซึ้งในเชิงวิชาการ การจัดการเรียนรู้คู่ล้องกับธรรมชาติของวิชา เป็นผู้นำและผู้ทำเพื่อสร้างความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหาร
5. ทักษะการบริหารเชิงระบบ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA: Deming Cycle  
บุญช่วย สายราม (2557, สื่อออนไลน์) สามารถสรุปทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาของ Center Creative Leadership (CCL) และ National Association of Secondary School Principals (NASPP) จำนวน 10 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการตัดสินใจ 3) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 5) ทักษะสนใจ 6) ทักษะสื่อสาร 7) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน 8) ทักษะชีวิต 9) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง และ 10) ทักษะทางเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, หน้า 39) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Katz (2005) และ Drake and Roe (1986) ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจระบบโครงสร้างของคน โครงสร้างตำแหน่งนโยบายการจัดการศึกษา และระบบการบริหารงานเพื่อบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานให้บรรลุผล โดยใช้กระบวนการกลุ่ม และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในองค์กร ตลอดจน ประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน
3. ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมรวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ
4. ทักษะด้านการสอน เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้าง จนสามารถสาดิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้เกิดความยอมรับและศรัทธา

5. ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจเป็นความรู้ และสติปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561, หน้า 56-57) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กลยุทธ์ และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นทักษะที่อาศัยกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน และมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ มีความชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงาน สามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) เป็นทักษะที่อาศัยกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหารโครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) เป็นทักษะที่อาศัยกระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูล หรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

4. ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) เป็นทักษะที่อาศัยการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีอย่างคล่องแคล่ว สามารถนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) เป็นทักษะที่อาศัยความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

Kennedy (2011, Online) ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้เขียนองค์ประกอบของทักษะไว้ในบทความที่มีชื่อว่า Leadership for System Transformation มีทักษะการมีวิสัยทัศน์ ทักษะความร่วมมือร่วมใจ ทักษะความกระตือรือร้น ทักษะความยืดหยุ่น ทักษะการกล้าเผชิญสู่ภายนอก ทักษะการยืดหยุ่น ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะการเรียนรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยี และทักษะด้านสร้างนวัตกรรม

วัฒนา อภิวัน (2562) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าความแตกต่างของความคิดเห็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดเชียงรายของสถานศึกษา โดยได้ศึกษา 6 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ด้านที่ 2 ทักษะการสื่อสาร ด้านที่ 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านที่ 4 ทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์,ด้านที่ 5 ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล และด้านที่ 6 ทักษะด้านการจัดการเรียนรู้

ไกรสร เจียมทอง (2561, หน้า 9-10) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วย 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 32 เขตสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียนสามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดเห็นได้ ทั้งระหว่างบุคคล ระดับกลุ่มและในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน อื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาให้แก่ชุมชนและองค์การภายนอกด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว วิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งสามารถตีความ

และแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและเชื่อมโยงข้อมูลตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับซึ่งและกันรับฟังความคิดเห็น

4. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีเทคนิคแนวคิดวิธีการ รวมไปถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ การระดมทางความคิดซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมืออาชีพ หน่วยงานรวมไปถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม คำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียน และบุคคลทั่วไป ยึดระบบธรรมาภิบาล

6. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ เป็นการนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องแล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ

แพรวดาว สนองฝัน (2557, หน้า 5-9) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านศักยภาพความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝนแสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ทรัพยากรปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการ การมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ธัญญาศัยที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภทมีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตยเปิดใจกว้างมุมมอง โลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้างกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุครุภัณฑ์ และการให้บริการอาคารสถานที่ที่สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมความสัมพันธ์ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์การจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกลชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้ง สามารถจัดองค์การโครงสร้างหน้าที่ ภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นเหตุผลการได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเสมอเข้าใจในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะเป็นต้น นอกจากนี้ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนจัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอ และมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา จัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีตารางการนิเทศที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่องและสามารถบูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล

ได้อย่างน่าเชื่อถือแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์บูรณาการและก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการกิจกรรม และทรัพยากรต่างๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้สามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจนและสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟังพูดอ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจนตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดีสามารถเจรจา ต่อรอง โน้มน้าวและเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานสามารถนำการประชุมนำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครองชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่อง และโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการ เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

9. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดีความชอบอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้ นอกจากนี้สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาสามารถ ประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบรวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้อย่างรวดเร็วเป็นกลายมิตร เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้ เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลาย แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สามารถ ตรวจสอบพฤติกรรม การเรียนรู้ของบุตรหลานได้รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถ นำองค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่ดี ในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานให้ทุกคนในทีมร่วมกันคิด แก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมีการแบ่งปันความรู้ สอนงาน ช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็นวิทยากร ในระดับกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจยกย่องชมเชยและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

Hoyle, English and Steffy (2005 อ้างอิงใน แพรดาว สอนงพันธ์, 2557, หน้า 34) ได้เขียนหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)
8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management)

9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

เบรด (Baird, 2006, p. 412 อ้างอิงใน แพรดดาว สอนองผัน, 2557, หน้า 34) โดย Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้านและความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Weigel (2012 อ้างอิงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2558, หน้า 306) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21<sup>st</sup> Century: Avis Gaue (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills และ National Association of Secondary สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational Management Skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal Management Skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์การ (Setting Instructional Direction Skill)
10. ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity Skill)
11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment Skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-Moral Skills)

### การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารของ Drake and Roe (1986); Hoyle, English and Steffy (2005); Katz (2005); Kennedy (2011, Online); Sergiovanni and Starratt (1983); Weigel (2012) มาใช้เป็นแนวคิดในการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะ	นักวิชาการ						ความถี่
	Weigel (2012)	Hoyle, English and Steffy (2005)	Sergiovanni (1983)	Katz (2005)	Drake & Roe (1986)	Kennedy (2011, Online)	
ทักษะความเป็นผู้นำ	✓	✓				✓	3
ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	✓			✓		✓	3
ทักษะด้านการสื่อสาร	✓	✓					2
ทักษะทางเทคนิค เทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	✓		✓	✓	✓	✓	5
ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	✓	✓			✓	✓	3
ทักษะด้านมนุษย์		✓	✓	✓	✓		4
ทักษะทำงานเป็นทีม						✓	1
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		✓					1
ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้	✓	✓					2

จากการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามตาราง 1 พบว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะสำคัญ ดังนี้

1. **ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและสามารถใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ

2. **ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสรรหาคัดเลือกมอบหมายงาน สร้างแรงจูงใจ และสามารถทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นทุกระดับ

3. **ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างมีคุณภาพระหว่างเพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. **ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์และใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา และสามารถคิดค้น แสวงหา กระบวนการ หรือวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและเลือกใช้ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

5. **ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Drake and Roe (1986 อ้างอิงใน สุริยา ทองยัง, 2558, หน้า 13-14) ที่กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษา ควรมี 5 ทักษะ ดังนี้

1. **ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)** ผู้บริหารที่มีทักษะจะมีความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ หรือกล่าวได้ว่าสามารถคิดเชื่อมโยงการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างถี่ถ้วน สามารถเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

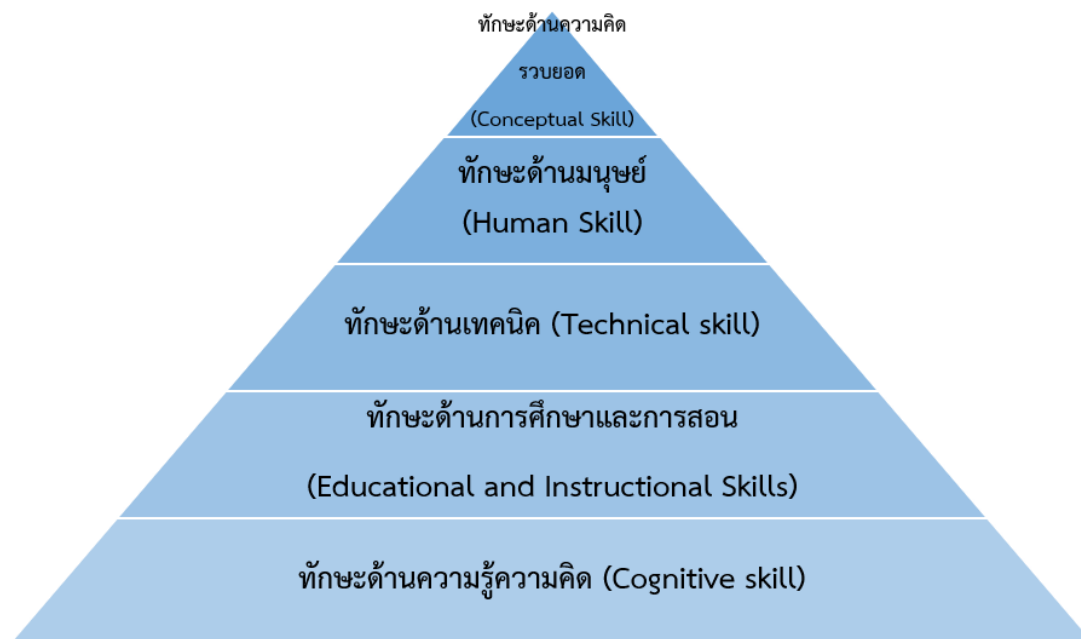
2. **ทักษะด้านมนุษย (Human Skill)** ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างความร่วมมือในการทำงาน สามารถยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้

3. **ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)** ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงานให้บรรลุผล

4. **ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)** เป็นทักษะในการใช้ความสามารถหลายด้าน ทั้งด้านการเรียน การสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในห้องเรียนที่เหมาะสมต่อการเรียน

5. **ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill)** ทักษะด้านความรู้ ความเข้าใจ และสติปัญญา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทั้งนี้ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ทักษะสำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Skills in Visionary Leadership) 2) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) 3) ทักษะการบริหารจัดการองค์การด้านการศึกษา (Skills in Educational Organizational Management) 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skill) และ 5) ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy จะมีการอธิบายโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

#### ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาคือการศึกษามีคุณภาพ ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 มีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยผู้บริหารมีและใช้ทักษะการบริหารงาน ใน 5 ด้าน ดังนี้

## ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

### ความหมายของทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ทักษะความเป็นผู้นำ หมายถึง ทักษะที่เป็นยุทธวิธีสำคัญในการรักษาความสมดุลขององค์การอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการเป็นผู้นำสามารถแสดงให้เห็นจากการพฤติกรรมในการทำงาน ความสามารถ หรือการใช้กลยุทธ์ในการจัดการภายในองค์การ รวมไปถึงการแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทักษะด้านการเป็นผู้นำต้องอาศัย บรรทัดฐาน ความเชื่อ และความภักดีของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่มีทักษะผู้นำสามารถสร้างความสามัคคีและกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันของคนในองค์การได้ลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่ปรากฏออกเป็นลักษณะภายนอก เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลรอบข้างเกิดความเคารพยกย่อง นอบน้อม นับถือ เชื่อถือ และศรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมงานด้วยความเต็มใจในการนำพาองค์การไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลง ผู้นำสำคัญต่อองค์การ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการทำงานด้วยความเต็มใจใช้การบังคับ เพราะจะส่งผลสู่ประสิทธิผลและภาพลักษณ์ขององค์การ หากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไม่เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำองค์การที่บริหารก็จะไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดความเสียหายต่อองค์การได้

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหรือผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

นิตยา นาคติลิก (2557, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ชี้แนะ สั่งการ อำนวยการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยการนำกระบวนการหรือวิธีการมาใช้ โน้มน้าวจูงใจบุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตาม ร่วมกันใช้กระบวนการเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

ลลิตานันท์ จิระพิชชานันท์ (2557, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการ เทคนิค วิธีการชักจูง ชักนำ หรือเป็นอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยบุคคลเหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่ช่วยทำให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เกษรา สิทธิแก้ว (2558, หน้า 47) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานและชักจูงให้ผู้ร่วมงานสามารถทำตามและทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

ธวัชชัย งามสันติวงศ์ (2545, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

วิระยุทธ สนวนกุล (2558, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มที่ใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

Aslam, Hassan and Shakar (2013, Online) กล่าวถึง ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เหมาะสม พฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์การทำงานได้ดี และส่งผลทำให้ผู้บริหารได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่ดีของบุคลากร ความเป็นผู้นำทางปัญญาของผู้บริหารแสดงออกถึงความพยายามในการทำงาน กระทั่งเกิดผลลัพธ์กับงานของตน ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการเป็นผู้นำสามารถประสานการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์การและเป้าหมายขององค์การทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Bass (1985, p. 545 อ้างอิงใน พงษ์ธวัช ตั้งชิมะรักษ์, 2558, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกิดเป้าหมายที่กำหนด ทักษะนี้ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Koontz and Wehrich (1988, p. 437 อ้างอิงใน นิรดา ดวงเดือน, 2556, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Dubrin (1998, p. 2 อ้างอิงใน วราภรณ์ เต็มราม, 2559, หน้า 41) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Wheelen and Hunger (2002, p. 25 อ้างอิงใน รัชดาพร วรรณจันทร์, 2557, หน้า 25) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านการเป็นผู้นำไว้ว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้ความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่องค์การบรรลุผลและผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

### ความสำคัญของทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ทางด้านความสำคัญของทักษะความเป็นผู้นำนั้น สมคิด บางโม (2544, หน้า 218) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำเอง ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญ ของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญ ที่ทำให้การทำงานของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นหลักสำคัญ ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น คือ

1. ทักษะภาวะผู้นำเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารที่มีทักษะด้านการเป็นผู้นำสามารถแสดงให้เห็นจากการพฤติกรรมในการทำงาน ความสามารถหรือการใช้กลยุทธ์ในการจัดการภายในองค์การ รวมไปถึงการแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทักษะด้านการเป็นผู้นำต้องอาศัย บรรทัดฐาน ความเชื่อ และความภักดีของบุคลากรในองค์การ โดยทักษะความเป็นผู้นำ สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสามัคคีและกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันของคน

ในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารที่มีทักษะความเป็นผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลรอบข้างเกิดความเคารพยกย่อง นอบน้อมนับถือ เชื่อถือ และศรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมงานด้วยความเต็มใจ ในการนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลง

### ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

#### ความหมายของทักษะด้านมนุษย์

ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการสรรหา คัดเลือก มอบหมายงาน และสามารถทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัว การให้ความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับ การเปลี่ยนแปลงความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมใน การทำงาน การแสดงความจริงใจ การมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี การไม่เอาเปรียบ การปรับปรุง บุคลิกภาพ การใช้ดุลพินิจ การรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาส และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์ (มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561)

ทางด้านแพรวดาว สอนงพันธ์ (2557, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ว่าหมายถึง ความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการ อาคารสถานที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

สุริยา ทองยัง (2558, หน้า 9) ได้ให้ความหมายทักษะด้านมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในองค์กร มีความเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ และสามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้

ชนินารถ ชียงคบุตร และนวลฉวี แสงชัย (2554, หน้า 77-79) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษย์ ไว้ว่าความสามารถในการปฏิบัติงานในส่วนของกรวางแผน การสรรหา และคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การกำหนดกฎระเบียบ การธำรงรักษาและการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร

Drake and Roe (1986 อ้างอิงใน สุริยา ทองยัง, 2558, หน้า 13-14) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถ

สร้างความร่วมมือในการทำงาน สามารถยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้

Harris (1963, pp. 33-42) ได้อธิบายว่า ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต ความเข้าใจผู้อื่น การรู้จักพูด รู้จักถาม รู้จักการนำเสนอ ความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วม และความสามารถในการสะท้อนความรู้สึกและความคิด

Katz (2005) ได้ให้ความหมายทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ไว้ว่า เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน เป็นทักษะที่ในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

และ Paisley and Rice (1981, pp. 96-97) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษย์ ไว้ว่าเป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกันช่วยให้บุคคลเหล่านี้เกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### **ความสำคัญของทักษะด้านมนุษย์**

จากการศึกษาของเกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2557, หน้า 326) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์การควรมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมากำหนดกลยุทธ์ในทุกภารกิจของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อให้บุคลากรขององค์การ ปฏิบัติงานบรรลุตามกลยุทธ์ขององค์การโดยมีระบบการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) มาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การ จะต้องมีความสมรรถนะ (Competency) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอจึงจะนำพาองค์การให้บรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

จากผลการศึกษาของ ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์ (2554, หน้า 15-18) พบว่า ทักษะทางมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

### 1. ทักษะทางมนุษย์ต่อการดำเนินชีวิตในสังคม

1.1 ทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต คือ ช่วยให้มีมนุษย์ไม่ว่าเพศ ซึ่งโดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนมากจะเกิดความเหงา ว่าเหงาจึงต้องหาเพื่อนหรือกลุ่มคนไว้เป็นเพื่อน เพื่อคลายความเจ็บเหงา มนุษย์ต้องการความสำเร็จ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทำให้มนุษย์ได้รับการช่วยเหลือ และการร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ มนุษย์ต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้เกิดการช่วยเหลือ ปกป้องคุ้มครองให้แก่กัน และมนุษยสัมพันธ์จะ ช่วยให้มีมนุษย์ได้รับความรักและการยอมรับ เมื่อมนุษย์ต้องการให้คนอื่นรักและยอมรับตน เขาก็จะสร้าง ความสัมพันธ์โดยการให้ความรักและการยอมรับผู้อื่นก่อนเช่นกัน

1.2 ทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญต่อคุณภาพของชีวิต ชีวิตที่มีคุณภาพ คือ ชีวิตที่ดี มีความสุข มนุษย์สัมพันธ์ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้เพราะจุดมุ่งหมายสุดท้ายของมนุษยสัมพันธ์นั้น ก็คือ การทำให้ตนเองนั้นมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีคุณภาพ

2. ความสำคัญของทักษะทางมนุษย์ต่อการบริหารงานในองค์การ ทักษะทางมนุษย์ นอกจากจะนำไปใช้ในชีวิตรส่วนตัว ในครอบครัว ในหมู่เพื่อนฝูงซึ่งนับได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการแล้ว ยังสามารถรับเป็นความสัมพันธ์แบบทางการใช้ในองค์การต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางทุกองค์การ ที่มีบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารย่อมตระหนักดีว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์การ

2.1 พนักงานในองค์การล้วนแต่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านภูมิหลัง ความต้องการ ทางด้านสติปัญญา อารมณ์และความรู้สึก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้หลักในการครองใจพนักงาน และหลักในการสนองความต้องการ นั่นคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้งานราบรื่น

2.2 ความเจริญทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม ประกอบกับความซับซ้อน ในการบริหารงาน เช่น มนุษย์มีความต้องการมากขึ้นและซับซ้อนขึ้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้และ ศิลปะในการสนองความต้องการเหล่านั้น

2.3 พนักงานหรือข้าราชการที่มีวุฒิสูงขึ้น ย่อมจะเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นพนักงาน หรือข้าราชการเหล่านั้นต้องการผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่เยี่ยมยอด

2.4 ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานเป็นจำนวนมาก ซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลา ร้อยละ 50-75 ทำงานเกี่ยวข้องกับคน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลวิธี ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. ความสำคัญของทักษะทางมนุษย์ในด้านเศรษฐกิจและธุรกิจเมื่อสังคมเปลี่ยนจากสังคม เกษตรกรรม เป็นอุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม จึงทำให้เกิดการแข่งขันขึ้น การแข่งขันทำให้

ผู้ประกอบการเกิดความพึงพอใจที่จะซื้อสินค้าและบริการในการจะโน้มน้าวจิตใจ ผู้บริโภคนั้นมิใช่อยู่ว่าคุณภาพสินค้าและราคาของเมื่อก่อนนั้น หากแต่เป็นการรู้จักปฏิบัติตามหลักการของมนุษยสัมพันธ์ เช่น รู้จักยกย่องให้เกียรติชมเชย ให้บริการที่ดีเอาอกเอาใจผู้บริโภค เป็นต้น สิ่งนี้ล้วนเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น เจ้าของธุรกิจผู้ใดที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับผู้บริโภคย่อมจะเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน ธุรกิจเจริญก้าวหน้า

4. ความสำคัญของทักษะทางมนุษย์ในด้านการเมือง ผู้นำทางการเมืองย่อมต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกในคณะรัฐบาลของตนเพื่อความอยู่รอด เพื่อความมั่นคงของตนเองและพรรคการเมืองหรือคณะรัฐบาล หากผู้นำทางการเมืองมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อกัน ทำให้ทุกคนมีความสุขและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคณะรัฐบาลจะมีความมั่นคง อีกด้านหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำรัฐบาลกับราษฎรก่อนจะได้เข้ามาเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เขาได้หาเสียงและสร้างมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนโดยสัญญาไว้ว่าเมื่อเขาได้รับเลือกเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแล้ว เขาจะช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ยากแก่ราษฎรกลุ่มที่เลือกเขา เขาก็ต้องปฏิบัติตามสัญญาและทำตนเหมือนเดิมไม่เย่อหยิ่งถือตัว สุภาพอ่อนน้อมเหมือนเดิมทุกอย่าง เขาก็จะได้รับความรัก ความเชื่อถือ และไว้วางใจจากประชาชนตลอดไป ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตั้งสมัยใด

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสรรหา คัดเลือก มอบหมายงานให้กับบุคคลากร และมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การให้เหมาะสมกับกาลเทศะ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการลดความตึงเครียดในการทำงาน การสานสัมพันธ์ภายในองค์การ รวมถึงการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)**

**ความหมายของทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา**

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ให้ความหมายของทักษะการบริหารจัดการองค์การ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหาร โครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

มณูญ นายาว (2562, หน้า 22) ได้ให้ความหมาย ทักษะการบริหารจัดการองค์การ หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจทฤษฎี หลักการ แนวคิด ในการจัดการบริหารได้อย่างถ่องแท้ สามารถบริหารโครงการกิจการได้ตามแผนที่วางไว้ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

อย่างเป็นระบบ สามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อลดสาเหตุหรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร สามารถจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการบริหารได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

โซซิดา สิริมัน (2564, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหารโครงการกิจกรรมทรัพยากร และสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### **ความสำคัญของทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา**

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการยุคใหม่ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสามารถนำแนวคิดต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ (2562, หน้า 68) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารที่ดีมีอยู่ 4 ทักษะองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. ทักษะการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการต่างๆ (Knowledge in Management) ด้านการจัดการทุกด้าน ทักษะในการบริหารทรัพยากร ทุน วัสดุ สินค้า รวมถึงเทคนิคการแก้ไขปัญหาและเชิงกลยุทธ์

2. ทักษะทางด้านการคิดเชิงระบบ (Conceptual Thinking) ในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์เชิงวิพากษ์และเชิงสังเคราะห์ คือ การขยายมุมมองให้กว้าง เข้าใจแก่นแท้ของปัญหาหรืออุปสรรคแล้วค้นหาวิธีแก้อย่างเป็นระบบและให้ตรงจุดของปัญหาเพราะการแก้ปัญหาจะไม่เป็นผล พร้อมทั้งสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

3. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Skills) โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะมีพื้นฐานด้านการบริหารคนหมู่มากอยู่แล้ว แต่เรื่องของบุคคลนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยลึกลงไป เพราะในคนแต่ละคนมีความชำนาญ ความสามารถ ความรู้ ทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อต้องทำงานร่วมกันก็หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งไม่ได้ นี่คือเหตุผลที่ทำให้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องแตกฉาน รวมทั้งทักษะของภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และความรู้ทางด้านจิตวิทยา

(Knowledge of Psychology) เป็นส่วนหนึ่งของ Human Skills นอกจากจะต้องมีความเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีแล้ว การมีความรอบรู้และเข้าใจอย่างดีในบริบทของ Social Awareness และ Relationship Management การให้เกียรติกับคนทำงานทุกระดับ การเอาใจใส่ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน การเน้นการทำงานเป็นทีม และการสร้างความยุติธรรมและเสมอภาคในองค์กร ก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากเช่นกัน

4. ทักษะในการจัดการงานให้สำเร็จ (Executive Skills) ทักษะทางด้านนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนของตัวบุคคล เช่น ความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ (Determination) การมองโลกในแง่บวก (Positive Thinking) การมีความชอบและสนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง (Passion) และความทุ่มเทเอาใจใส่ในทุกกระบวนการทำงาน (Devotion) และส่วนที่ 2 การมุ่งไปสู่จุดสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผล คือ การสร้างสมดุลระหว่างความพึงพอใจของคนทำงานกับผลของงาน การมุ่งไปที่การสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับเป้าหมายของการทำงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพ การประชุมที่มีส่วนร่วมและมีประสิทธิผล และสุดท้ายการมีระบบการให้การยอมรับการตอบแทน และการจูงใจที่ดี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นจุดเล็กๆ ที่จะเชื่อมประสานให้กระบวนการบริหารจัดการหลักอื่น ๆ เช่น การวางแผน การงบประมาณ การอำนวยการ การปฏิบัติงาน การควบคุมและการติดตามงานนั้นสำเร็จและเป็นไปได้ด้วยดี

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ในด้านการบริหาร การศึกษา มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร รวมถึง การวางแผน การงบประมาณ การอำนวยการ การปฏิบัติงาน การควบคุม การติดตามงาน การบริหารโครงการและทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### **ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)**

##### **ความหมายของทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์**

ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากร ได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งยังคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถในการจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม” คอยให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวก

ให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และให้กำลังใจแก่บุคลากร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ จัดกิจกรรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เช่น การระดมสมอง การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุง ด้านต่าง ๆ ของการทำงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต (มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์ว่า หมายถึง การจำแนก แยกแยะองค์ประกอบ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อคนหาว่าทำมาจากอะไร มีองค์ประกอบอะไร ประกอบขึ้นมาได้อย่างไร เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร

สุวิทย์ มูลคำ (2547, หน้า 53) กล่าวถึง องค์ประกอบของทักษะการคิดวิเคราะห์ ไว้ว่า การคิดวิเคราะห์ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ส่วนประกอบ เป็นความสามารถในการแยกแยะค้นหาส่วนประกอบ ที่สำคัญของสิ่งหรือเรื่องราวต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ส่วนประกอบของพืช หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างคำถาม เช่น อะไรเป็นสาเหตุสำคัญ ของการระบาดไข้หวัดนกในประเทศไทย
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เป็นความสามารถในการหาความสัมพันธ์ของส่วนสำคัญต่าง ๆ โดยระบุความสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล หรือความแตกต่างระหว่าง ข้อโต้แย้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง
3. การวิเคราะห์หลักการ เป็นความสามารถในการหาหลักความสัมพันธ์สำคัญในเรื่อง นั้น ๆ ว่าสัมพันธ์กันอยู่โดยอาศัยหลักการใด

Wescott and Smith (1967 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางสมองที่รวมการนำประสบการณ์เดิม จัดให้อยู่ในรูปแบบใหม่

สิทธิชัย ลายเสมา (2557, สื่อออนไลน์) ได้อธิบายความหมายของความคิดสร้างสรรค์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการคิดของสมอง ซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม โดยสามารถนำไปประยุกต์ทฤษฎี หรือหลักการได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้องจนนำไปสู่ การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ ควรจะ ประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ

1. สิ่งใหม่ (New, Original) เป็นการคิดที่แหวกวงล้อมความคิดที่มีอยู่เดิม ที่ไม่เคยมีใคร คิดได้มาก่อน ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร แม้กระทั่งความคิดเดิม ๆ ของตนเอง
2. ใช้การได้ (Workable) เป็นความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์ที่ลึกซึ้ง และสูงเกินกว่า การใช้เพียง “จินตนาการเพื่อฝัน” คือ สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นจริง และใช้ประโยชน์ได้อย่าง เหมาะสมและสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการคิดได้เป็นอย่างดี

3. มีความเหมาะสม เป็นความคิดที่สะท้อนความมีเหตุมีผลที่เหมาะสม และมีคุณค่าภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

บุญส่ง กรุงชาติ (2561, หน้า 6-7) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมาย ขอบข่ายงาน และระบบงานภายในสถานศึกษา ตลอดจนการนำไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารนั้นสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา นำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการบริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 (2561) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความชำนาญในการคิดใคร่ครวญอย่างละเอียดรอบคอบในเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล โดยหาส่วนดี ส่วนบกพร่อง หรือจุดเด่นจุดด้อยของเรื่องนั้น ๆ แล้วเสนอแนะสิ่งที่ดีสิ่งที่เหมาะสมนั้นอย่างยุติธรรมอีกทั้งยังหมายถึง ทักษะการคิดวิเคราะห์ คือ การระบุนเรื่องหรือปัญหาการจำแนกแยกแยะ การเปรียบเทียบ ข้อมูลอื่น ๆ และตรวจสอบข้อมูลอย่างชำนาญหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้และแม่นยำเพียงพอแก่การตัดสินใจ

ศศิตา เพลินจิต (2558, หน้า 7) ได้ให้ความหมาย ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้าน มุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนาและเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559, หน้า 9-12) ได้ให้ความหมาย ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และจินตนาการ

ไกรศร เจียมทอง (2561, หน้า 9-10) ได้ให้ความหมาย ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ววิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งสามารถตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและเชื่อมโยงข้อมูลตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

Mangrulkar, Whitman and Posner (2001 อ้างอิงใน ไพโรจน์ คะเซนทร์, 2556, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้สภาพของสังคม ความเชื่อนิยม แล้วนำสิ่งที่รับรู้มาทำให้เป็นสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

Dredahl (1960, p. 7 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559, สื่อบนไลน์) ได้กล่าวว่า ทักษะความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างผลผลิต หรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่เกิดจากการรวบรวมเอาความรู้ต่าง ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ออกมาในรูปของ ผลิตภัณฑ์ทางศิลปะวรรณคดี วิทยาศาสตร์ หรือเป็นเพียงกระบวนการหรือวิธีการก็ได้

### **ความสำคัญของทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์**

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

มนูญ นายาว (2562, หน้า 23) กล่าวว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้ผู้บริหารในแยกแยะข้อมูลสถานการณ์ สภาพปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมายระบบ และขอบข่ายงานภายในองค์การได้ มีความคิดริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 มีการกระตุ้นผลักดัน ให้บุคลากรเกิดแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอันเป็นเหตุให้องค์การประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ นำความรู้หรือประสบการณ์เดิมมาประยุกต์รังสรรค์จนเกิดเป็นผลงาน หรือชิ้นงานใหม่ ๆ สามารถคิดนอกกรอบ มีมุมมองใหม่ ๆ และหลากหลายทางเลือก อีกทั้งยังมีความคิดบวก มองโลกในแง่ดีอย่างสร้างสรรค์

Bloom (1956, pp. 6-9 อ้างอิงใน โสภิตา เสนาะจิต, 2560, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแยกแยะเพื่อหาส่วนย่อยของเหตุการณ์เรื่องราวหรือเนื้อหาต่าง ๆ ว่าประกอบด้วยอะไร มีความสำคัญอย่างไร มีอะไรเป็นสาเหตุ มีอะไรเป็นผล และที่เป็นอย่างนั้นด้วยหลักการอะไร

Guilford (1950 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559, สื่อบนไลน์) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดนอกกรอบ (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุมคิดได้กว้างไกล นำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้

Dewey (1993 อ้างอิงใน โสภิตา เสนาะจิต, 2560, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นการคิดพิจารณาอย่างรอบคอบและจริงจังเกี่ยวกับความเชื่อใด ๆ หรือความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ บนพื้นฐานของสิ่งสนับสนุนการคิดพิจารณานั้นและหมายถึงการพินิจพิจารณาข้อสรุปที่เป็นเป้าหมายของการคิดนั้น ซึ่งกว้างไกลกว่าสภาวะที่ความคิดนั้นปรากฏอยู่

สรุปได้ว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหา มีความคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ โดยมี

ประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนโยบายที่สร้างผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

### **ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)**

#### **ความหมายของทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล**

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ให้ความหมายของทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ไว้ว่า หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

อนุชา โสมาบุตร (2556, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและ เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา (Information, Media and Technology Skills) นั้นมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

#### 1. ทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) ประกอบด้วย

1.1 การเข้าถึงและการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น

1.2 การใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบตัว

#### 2. ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้าน

2.2 ความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน

3. ทักษะการรู้ทันไอซีที (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อการวิจัยการจัดการองค์การ การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์, PDAs, Media Players เป็นต้น) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคมได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามรอบแห่งคุณธรรม จริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการใช้ ICT เข้ามาพัฒนาใช้โรงเรียนเป็นฐานในการจัดการและเป็นผู้สนับสนุนเพื่อให้ครูในการเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับครูในสถานศึกษาของตน และผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ทางด้าน ICT และความรู้ ความสามารถและทักษะพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ในระดับดี เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาและครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการพัฒนา ICT โดยผู้บริหารควรมีความกระตือรือร้น เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy ว่าเป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสารการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้ 1) การใช้งานคอมพิวเตอร์ 2) การใช้งานอินเทอร์เน็ต 3) การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย 4) การใช้โปรแกรมประมวลคำ 5) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ 6) การใช้โปรแกรมการนำเสนอ 7) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล 8) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ และ 9) การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย ซึ่ง Digital Literacy หรือทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ สำหรับข้าราชการในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-Creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ข้าราชการ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ (Learn and Growth) ด้วย

โซซิตา ศิริมัน (2564, หน้า 30) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

บุญส่ง กรุงชาติ (2561, หน้า 7) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล หมายถึง ความชำนาญ หรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในระบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการสั่งการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถจัดทำสื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษาได้

#### **ความสำคัญของทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล**

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ พบว่า ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล มีความสำคัญ ดังนี้

มนูญ นายาว (2562, หน้า 24-25) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถนำข้อมูลสารสนเทศจากหลายแหล่งมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การ สามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผลงานของโรงเรียนผ่านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและทันสมัย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานต่างๆ มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย ใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์บริหารจัดการองค์การผ่านเทคโนโลยี เช่น Line, Facebook และอื่น ๆ

ทางด้านสิริธัญญ์ ประสุนงค์ (2559, หน้า 35) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการตัดสินใจ สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ปกครอง ชุมชนและองค์การภายนอก สอดคล้องกับผลการศึกษาของแพรวดาว สนองพันธ์ (2557, หน้า 5-9) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ จะสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ รวมถึงใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่

ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถตรวจสอบพฤติกรรม การเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วทุกที่ทุกเวลาและใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556, หน้า 7 อ้างอิงใน สิริธัญญ์ ประสุนงค์, 2559, หน้า 32) กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน จะมีการประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องสนทนาข้อมูลข่าวสาร และมีการใช้สารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ การเผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้าง การรับรู้ต่อชุมชน ประชาชนทั่วไป และกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้รับทราบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา อีกทั้งยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

## **บริบทของโรงเรียนประถมศึกษา เขตพื้นที่อำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1**

### **สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษา ภาคบังคับและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาสังกัดอื่นในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอ กำแพงแสน และอำเภอดอนตูม โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดที่เปิดสอน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 108 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 19 โรงเรียน รวม 127 โรงเรียน ทั้งนี้ในเขตพื้นที่อำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 22 โรงเรียน จำแนกเป็น 1) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน 2) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 โรงเรียน และ 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน มีครู จำนวน 320 คน สมรรถนะ

### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามความในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561 ดังต่อไปนี้ มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา 3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

โดยให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

ให้ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
  - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
  - 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร

- 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.6 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.7 ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 1.8 ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีใช้  
งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
  - 1.10 ร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ  
มอบหมาย
2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 2.1 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา  
แผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
  - 2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสร  
งงบประมาณ
  - 2.3 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติ  
ตามนโยบายและแผน
  - 2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ  
ที่ได้รับมอบหมาย
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่  
ดังต่อไปนี้
  - 3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล
  - 3.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและ  
การจัดการศึกษา
  - 3.3 ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
  - 3.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และการสื่อสาร
  - 3.5 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 3.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 4.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
  - 4.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
  - 4.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
  - 4.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
  - 4.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์
  - 4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 5.1 วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
  - 5.3 วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5.4 ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5.5 จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
  - 5.6 จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
  - 5.7 ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัวและการขออนุญาตต่าง ๆ
  - 5.8 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ
  - 5.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 6.1 ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง
  - 6.2 ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน
  - 6.3 ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ
  - 6.4 ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ หรือต่างประเทศ

3.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

7.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

7.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

7.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

7.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา

7.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

7.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

8.1 ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา

8.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

8.3 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

8.4 ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา

8.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

8.6 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

8.7 ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

8.8 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8.9 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

8.10 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

8.11 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.12 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

8.13 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

9.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแล ทรัพย์สิน

9.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

9.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

9.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

9.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย

10. กลุ่มกฎหมายและคดี ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

10.1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย

10.2 ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

10.3 ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย

10.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์

10.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาร้องทุกข์

10.6 ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่

10.7 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ของรัฐ

10.8 ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

10.9 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมาย และงานคดีของรัฐ

10.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### นโยบายด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (2566) ได้มีนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในทุกๆระดับ คือ มุ่งเน้นให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาและตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักเรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย โดยมีขอบเขตครอบคลุม ทั้งการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยไปจนถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางสู่การปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและการทดลองนำร่องกิจกรรมปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องต่อบริบทพื้นที่อย่างยั่งยืน การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา (Big Data for Education) ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา ติดตามเฝ้าระวังนักเรียนไม่ให้ออกจากระบบการศึกษา เพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งการติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนรายบุคคลให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและความสนใจของนักเรียน การเปลี่ยนโลกทัศน์ทางการศึกษาของสาธารณชนในการสื่อสาร ปลุกฝัง พัฒนาวิถีคิด ปรับเปลี่ยนค่านิยมทัศนคติ ความคาดหวังต่อระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษาอิงฐานสมรรถนะที่มุ่งให้ครูและนักเรียนมีความสุขกับการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบาย จำนวน 5 กลยุทธ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2566) ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงเท่าเทียม เต็มตามศักยภาพ โดยมีค่าเป้าหมาย ได้แก่ 1) ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษา อย่างเสมอภาค จนจบการศึกษาภาคบังคับ 2) เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับ

โอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และ 4) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนา  
เต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงและปลอดภัย โดยมีค่าเป้าหมาย คือ 1) ผู้เรียน  
ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่  
โรคอุบัติซ้ำ 2) สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
และ 3) สถานศึกษาได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อความ  
ปลอดภัยของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่คุณภาพแบบองค์รวม มีค่าเป้าหมาย ดังนี้ 1) เด็กปฐมวัย  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีพัฒนาการสมวัย 2) ผู้เรียน  
ทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับ  
ศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 3) สถานศึกษามีระบบการวัดและ  
ประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย  
เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) 4) สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้  
เชิงรุก (Active Learning) และมีระบบการวัดและประเมินผล เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน  
(Assessment for Learning) ด้วยวิธีที่หลากหลาย ยึดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจ  
ของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) และ 5) สถานศึกษา  
จัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริม  
คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ โดยมีค่าเป้าหมาย คือ  
ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ  
เทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณ  
ความเป็นครู

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วม มีค่าเป้าหมาย ได้แก่  
1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล  
มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบ  
การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหาร  
งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการ  
บริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา  
มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท และ  
6) โรงเรียนคุณภาพได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (2566) ได้นำกรอบแนวคิด และทิศทางการขับเคลื่อนนโยบาย ด้วยกระบวนการ 5QPDAC ซึ่งประกอบด้วย 1) P Planning: การวางแผนการดำเนินงาน 2) D Doing: การดำเนินการตามแผน 3) C Checking: การติดตามประเมินผล 4) A Acting: การปรับปรุงพัฒนางาน และ 5) C Collaborating: การสร้างการมีส่วนร่วม มาใช้ในกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการกำหนดเป้าหมายคุณภาพ การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล การปรับปรุงพัฒนา และการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุ 5 มิติคุณภาพ ดังนี้

มิติที่ 1 นักเรียนคุณภาพ นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีความรักและเทิดทูน สถาบันชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีและมีหลักคิดที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง เป็นพลเมืองดี ของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียง มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีจิตสาธารณะ ตระหนักต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถที่หลากหลายทางพหุปัญญาตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สื่อสาร ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีทักษะพื้นฐานงานอาชีพ มีสุขภาพที่ดี ดูแลตนเอง และรับมือกับภัยอันตรายต่าง ๆ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางสังคม การเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

มิติที่ 2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาคุณภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ นำสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรฐานสมรรถนะ พัฒนาและรักษามาตรฐานวิชาชีพตามข้อตกลงพัฒนางาน (PA) ใช้วิจัยและ นวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษามีทักษะทางด้านภาษา (CEFR) และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

มิติที่ 3 ห้องเรียนคุณภาพ ห้องเรียนคุณภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เป็นห้องเรียนที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์การประเมินห้องเรียน คุณภาพระดับดีขึ้นไปทั้งในส่วนของห้องเรียนคุณภาพระดับปฐมวัยและห้องเรียนคุณภาพระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ห้องเรียนคุณภาพระดับปฐมวัย เป็นห้องเรียนที่มี บรรยากาศทางกายภาพเอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก มีมุมประสบการณ์ที่สำคัญภายในห้องเรียน มีความสะอาด ถูกสุขลักษณะ มีมาตรการในการป้องกันอุบัติเหตุ โรคภัยและภัยคุกคามต่าง ๆ มีการจัดเก็บอุปกรณ์ ภายในห้องเรียนอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อการเรียนรู้ ครูมีการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้เชิงบวก ด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับหลักสูตร มีการประเมิน

พัฒนาการและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาเด็ก ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี เด็กมีพัฒนาการทุกด้านในระดับดี ได้แก่ ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา และมีพัฒนาการสมดุทุกด้านในระดับดี 2) ห้องเรียนคุณภาพ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นห้องเรียนที่มีบรรยากาศทางกายภาพเอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างความสนใจใฝ่รู้ ความมีวินัยให้กับนักเรียน มีความปลอดภัย จากอุบัติเหตุ โรคภัย และภัยคุกคามต่าง ๆ ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก จัดการเรียนสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสม สอดคล้องตามหลักสูตรและสภาวะการณ์ มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น เป็นไปตามระดับชั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ของสถานศึกษา มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีระเบียบวินัย รู้จักปฏิบัติตามข้อตกลง กฎ ระเบียบของห้องเรียน และโรงเรียน และทำงานมอบหมายจนสำเร็จเรียบร้อยทุกครั้ง

มิติที่ 4 สถานศึกษาคุณภาพ สถานศึกษาบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง เป็นสถานศึกษาปลอดภัยมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นสถานศึกษาสีเขียว (Green School)

มิติที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยใช้การวิจัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นสำนักงานสีเขียว (Green Office) มีความปลอดภัย ทันสมัย ยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ มีกลไกในการตรวจสอบติดตามคุณภาพ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ในการบริหารจัดการศึกษา มีผลการประเมินสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มาตรฐาน

จากการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่ทางด้านการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน ยังไม่สามารถสนองตอบความต้องการในกระบวนการพัฒนาคน ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในทักษะเหล่านี้นักเรียนในสังกัดยังมีคุณภาพการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการ คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณบางโรงเรียนไม่เพียงพอ กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ การนิเทศติดตามผลยังไม่คงที่ ขาดแนวปฏิบัติในด้านการประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงและพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทำให้กระบวนการจัดทำพัฒนาหลักสูตรไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร

ไม่นำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ยังมีคุณภาพ และมาตรฐานต่างกัน อีกทั้งครูไม่ตรงตามวิชาเอก ครูมีกรโยกย้ายบ่อย ทำให้เกิดปัญหา ในการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นเป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะครูใหม่ที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อย ซึ่งส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในอำเภอตอนตม โดยส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ ในปีการศึกษา 2565 ลดลง ผลสัมฤทธิ์ O-NET ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในหลาย โรงเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ยยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานชาติ ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า ยังขาดความต่อเนื่องในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ขาดการรายงาน และประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างต่อเนื่องและปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป เช่น กิจกรรมสถานศึกษาสีขาว กิจกรรมโรงเรียนปลอดยาเสพติด ยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์ไม่ชัดเจน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2566)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ดังนี้

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ศศิตา เพลินจิต (2558, หน้า 74) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ด้านทักษะ สังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและ รับผิดชอบเชื่อถือได้ และด้านริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

ชัยยนต์ เพาพาน (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสมมีความรู้เชิงทฤษฎีทักษะบทบาท หน้าที่คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบ ผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

สิริธัญญ์ ประสุนิงค์ (2559, หน้า 79-80) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ทักษะ โดยมีข้อสังเกตว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทักษะด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีทักษะ การบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าขนาดเล็กและขนาดใหญ่

ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของ ประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) แนวทาง การพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษา เพื่อการสื่อสารเทคโนโลยี

สุวิมล ทองจำรัส และสจิวรรณ ทรรพวสุ (2563) ได้ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) ทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะ การแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสาร 2) การเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะ การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เข้าใจจุดมุ่งหมาย ขององค์กร มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถศักยภาพของแต่ละบุคคล เน้นบริหารแบบ ประชาธิปไตย สร้างขวัญและกำลังใจ มีทักษะการแก้ปัญหาที่มีความหนักแน่น ความยืดหยุ่น การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่ต้อง

เปลี่ยนมุมมอง คตินอกกรอบ เป็นทั้งนักแก้ปัญหา นักปรับปรุงงาน นักสอนงาน และนักคิด มีทักษะ การสื่อสารต้องที่ชัดเจน เพิ่มช่องทางในการสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีและพัฒนาทักษะการใช้ภาษา ที่สามในชีวิตประจำวัน และมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต้องเปิดใจกว้างยอมรับ เทคโนโลยี มีความทันสมัย เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและมีการศึกษาดูงานการพัฒนา นวัตกรรมจาก หน่วยงานที่เป็นต้นแบบ

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์, โกวิท วัชรินทรางกูร และศรีเพ็ญ พลเดช (2563) ได้ทำการศึกษา ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1) ทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษา ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ทักษะ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยรวมอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ณัฐกร วรรณวัฒน์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564) ได้ทำการศึกษาทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ครูมีการรับรู้ต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและ รายด้านพบว่าแตกต่างกัน ทั้งนี้ครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีมีการรับรู้มากกว่าครู ที่มีประสบการณ์ 5 ปีทั้งภาพรวม ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ด้านทักษะการคิด สร้างสรรค์ และด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

กมล คล้ามณี, พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ และमितภาณี พุ่มกล่อม (2565) ศึกษาทักษะ การบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี พบว่า 1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง ด้านทักษะด้านสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม และด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีทักษะการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

และนุจรี แก้วบริบัติ และอุไร สุทธิแย้ม (2566) ศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Divleli and Ergün (2015) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร: ผลการใช้ทักษะการบริหารในระดับต่าง ๆ พบว่า ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล และความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทักษะที่ใช้ในการบริหารทุกระดับคล้ายคลึงกัน แต่ในส่วนของ การใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิคนั้น ผู้บริหารต้องอาศัยการใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่องค์กรต้องประสบพบเจอ

Kavanagh, Kearns and McGarry (2015) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะผู้นำตามความคิดของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อบริหารงานในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเครือข่ายทางสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของตนให้เกิดกับผู้ร่วมงาน

Adegbemile (2011, pp. 17-18) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากรและทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพโดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนด วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอนและประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็น ความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลสำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยมีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถมีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริตและสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้

Mostafa, et. al. (2012, pp. 388-394) ได้ทำการศึกษากิจการลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยของทักษะแต่ละด้านพบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญโดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสารและการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญโดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้และ ประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินผลการทำงานของทีมและการจัดการกับความแตกแยก

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โดยทักษะที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ทักษะสำคัญ คือ 1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human

Skills) 3) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) และ 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 320 คน จำแนกเป็น

1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีครู จำนวน 78 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง มีครู จำนวน 170 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีครู จำนวน 72 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 185 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane, 1967, อ้างอิงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร (ครู)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ครู)
ขนาดเล็ก	78	46
ขนาดกลาง	170	94
ขนาดใหญ่	72	45
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>320</b>	<b>185</b>

หมายเหตุ: สลิดิครูในอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกรับ (check list) ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่สังกัด

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามตัวแปรตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 3) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การด้านการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) และ (5) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอคอนท่อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิชาการเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระในตัวแปรทุกตัว
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหาและความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้สูตรการหาค่า IOC (Index of Item of Objective Congruence: IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 113) โดยผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ ได้ค่า  $IOC=0.67-1.00$  ทั้งนี้จากการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พบว่า แบบสอบถามมีค่ามีค่าตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ .67
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข
7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วไปทดลอง (Try Out) กับครู จำนวน 30 คน ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบความเข้าใจและความเหมาะสมของแบบสอบถาม
8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการ Try Out มาตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1970, p. 161 อ้างอิงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2557, หน้า 156) เพื่อคำนวณหาความเที่ยงของแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .92
9. นำแบบสอบถามที่คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง
10. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูในโรงเรียนตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน จำนวน 185 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 185 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่สังกัด วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าร้อยละ โดยนำเสนอในรูปตารางประกอบ สรุปเป็นรายชื่อ และอธิบายเป็นความเรียง

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Skills in Leadership) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 3) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 4) ทักษะด้านความคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) และ 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยการทดสอบค่าที (t-test) ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample Test) และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์จำนวนของครูในโรงเรียน เขตพื้นที่อำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่สังกัด โดยการใช้ความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพื้นที่อำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ปีการศึกษา 2566 ตามการรับรู้ของครูโดยมีค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยมีค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test)
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยมีค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ทั้งนี้ หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จะดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 3) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) และ 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

**ตอนที่ 3** การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู

การเปรียบเทียบ 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample Test) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของครู

การเปรียบเทียบมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

#### สัญลักษณ์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา ในการแจกแจงแบบ t

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา ในการแจกแจงแบบ F

SS แทน ผลบวกคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง

- MS แทน ค่าความแปรปรวน  
df แทน องศาแห่งความแปรปรวน  
p แทน ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ  
\* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติต้งาน ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด ของครูในอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 185 คน วิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
1. ปริญญาตรี	122	65.95
2. สูงกว่าปริญญาตรี	63	34.05
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1. ประสบการณ์ 1-5 ปี	63	34.05
2. ประสบการณ์ 6-10 ปี	59	31.90
3. ประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป	63	34.05
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดโรงเรียน</b>		
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	46	24.86
2. โรงเรียนขนาดกลาง	94	50.81
3. โรงเรียนขนาดใหญ่	45	24.33
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 185 คน มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี

มากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 65.95 และมีระดับการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 34.05 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป เท่ากัน ที่จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 34.05 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 เป็นครูสังกัดโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 50.81 สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.86 สังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.33 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู

การวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ได้ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4-9 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)	4.31	0.62	มาก
2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)	4.38	0.58	มาก
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)	4.39	0.57	มาก
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)	4.35	0.60	มาก
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)	4.36	0.56	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.36</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะการบริหารงาน

ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ,  $SD=0.59$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา ( $\bar{X}=4.39$ ,  $SD=0.57$ ) 2) ทักษะด้านมนุษย ( $\bar{X}=4.38$ ,  $SD=0.58$ ) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ( $\bar{X}=4.36$ ,  $SD=0.56$ ) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.35$ ,  $SD=0.60$ ) และ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ( $\bar{X}=4.31$ ,  $SD=0.62$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะในการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านความเป็นผู้นำ**

ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการทำงาน	4.37	0.60	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้	4.35	0.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.35	0.58	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	4.32	0.60	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสามัคคีและกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรได้	4.28	0.67	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้	4.26	0.66	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถทำได้จริง พร้อมนำสถานศึกษาสู่อนาคต	4.23	0.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.31</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะความเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อ ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากและมีค่าสูง ( $\bar{X}=4.37$ ) รองลงมา คือ

ข้อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้ และข้อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X}=4.35$ ) ข้อที่อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถทำได้จริง พร้อมนำสถานศึกษาสู่อนาคต ( $\bar{X}=4.23$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากพรหม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านมนุษย

ทักษะด้านมนุษย	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์และมีความฉลาดทางอารมณ์	4.42	0.57	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว และให้ความร่วมมือในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่อนาคต	4.41	0.59	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์	4.39	0.57	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงาน	4.39	0.58	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.38	0.57	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.58	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.35	0.61	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.38</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากพรหม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะด้านมนุษย โดยรวม

อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.42$ ) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์และมีความฉลาดทางอารมณ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=4.35$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา

ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.55	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรรหาบุคลากรมาร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ มีการควบคุมการดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.41	0.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.40	0.58	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหาร	4.39	0.58	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.38	0.57	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.37	0.60	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.53	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.39</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.43$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.36$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์

ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	4.37	0.59	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มและนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.36	0.60	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.64	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ	4.35	0.59	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	4.35	0.62	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักการ และน่าเชื่อถือ	4.34	0.59	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และสนับสนุนให้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	4.33	0.58	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.35</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X}=4.37$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และสนับสนุนให้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ( $\bar{X}=4.33$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	n=185		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4.38	0.53	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์	4.38	0.53	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.55	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	4.37	0.58	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน	4.36	0.59	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน	4.34	0.58	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว	4.31	0.60	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.36</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 แสดงว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านทักษะด้านเทคโนโลยี และ การใช้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ ด้านผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ ( $\bar{X}=4.38$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ได้อย่างคล่องแคล่ว ( $\bar{X}=4.31$ )

### **ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู**

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐมเขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-test) และ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบความแตกต่างจากการวิเคราะห์ ดังนี้

#### **การวิเคราะห์กรณีกลุ่มเปรียบเทียบ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้**

การวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานครปฐมเขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-test) ได้ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1  
ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยรวมและในแต่ละด้าน

ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21	ระดับการศึกษาสูงสุด				t	p
	ปริญญาตรี (n=122)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=63)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	4.20	0.52	4.53	0.54	4.02*	0.00
2. ทักษะด้านมนุษย	4.22	0.50	4.57	0.49	4.52*	0.00
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการ องค์การการศึกษา	4.24	0.49	4.59	0.54	4.78*	0.00
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.24	0.49	4.58	0.49	4.61*	0.00
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและ การใช้ดิจิทัล	4.24	0.47	4.57	0.49	4.48*	0.00
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.47</b>	<b>4.58</b>	<b>0.48</b>	<b>4.46*</b>	<b>0.00</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21  
จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ทักษะการบริหารงาน  
ในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน โดยครูที่มีระดับ  
การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สูงกว่าครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

#### การวิเคราะห์กลุ่มเปรียบเทียบมากกว่า 2 กลุ่ม ดังนี้

วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้  
ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับของทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21	จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน					
	1-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	3.93	0.36	4.58	0.46	4.47	0.56
2. ทักษะด้านมนุษย	4.03	0.32	4.59	0.43	4.54	0.52
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ การศึกษา	4.07	0.30	4.59	0.42	4.54	0.51
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และ การคิดสร้างสรรค์	4.08	0.31	4.60	0.43	4.52	0.51
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.10	0.35	4.59	0.42	4.53	0.50
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.34</b>	<b>4.59</b>	<b>0.50</b>	<b>4.52</b>	<b>0.50</b>

จากตาราง 11 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ ,  $SD=0.34$ ) โดยมีด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.00 และด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.93 สำหรับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ( $\bar{X}=4.59$ ,  $SD=0.50$ ) และ ( $\bar{X}=4.52$ ,  $SD=0.50$ ) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน

ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	15.34	2	7.67	35.07*	0.00
	ภายในกลุ่ม	39.79	182	0.22		
	รวม	55.13	184			
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	12.02	2	6.01	32.16*	0.00
	ภายในกลุ่ม	34.01	182	0.19		
	รวม	46.03	184			
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการ องค์การการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	10.42	2	5.21	29.76*	0.00
	ภายในกลุ่ม	31.87	182	0.18		
	รวม	42.29	184			
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	9.93	2	4.97	27.86*	0.00
	ภายในกลุ่ม	32.43	182	0.18		
	รวม	42.36	184			
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและ การใช้ดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	9.28	2	4.64	27.35*	0.00
	ภายในกลุ่ม	30.89	182	0.17		
	รวม	40.18	184			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	12.88	2	6.44	35.73*	0.00
	ภายในกลุ่ม	32.81	182	0.18		
	รวม	45.69	184			

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ทักษะการบริหารงาน  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบ  
ความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ดังตาราง 13-17

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.93	4.58	4.47
1-5 ปี	3.93	-	0.65*	0.54*
6-10 ปี	4.58	-	-	0.11
11 ปีขึ้นไป	4.47	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านมนุษย

ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		4.03	4.59	4.54
1-5 ปี	4.03	-	0.56*	0.51*
6-10 ปี	4.59	-	-	0.05
11 ปีขึ้นไป	4.54	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านมนุษย แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์

ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา

ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		4.07	4.59	4.54
1-5 ปี	4.07	-	0.52*	0.47*
6-10 ปี	4.59	-	-	-0.05
11 ปีขึ้นไป	4.54	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์  
และการคิดสร้างสรรค์

ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1-5 ปี	4.08	-	0.52*	0.44*
6-10 ปี	4.60	-	-	-0.08
11 ปีขึ้นไป	4.52	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์  
แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะ  
การบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน  
1-5 ปี

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม  
เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทักษะด้านเทคโนโลยี  
และการใช้ดิจิทัล

ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1-5 ปี	4.10	-	0.49*	0.43*
6-10 ปี	4.59	-	-	-0.06
11 ปีขึ้นไป	4.53	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตมูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

ตาราง 18 แสดงสรุปผลการเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตมูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21		1 -5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	1-5 ปี	-	0.65*	0.54*
	6-10 ปี	-	-	0.11
	11 ปีขึ้นไป	-	-	-
2. ทักษะด้านมนุษย	1-5 ปี	-	0.56*	0.51*
	6-10 ปี	-	-	0.05
	11 ปีขึ้นไป	-	-	-
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ การศึกษา	1-5 ปี	-	0.52*	0.47*
	6-10 ปี	-	-	-0.05
	11 ปีขึ้นไป	-	-	-
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิด สร้างสรรค์	1-5 ปี	-	0.52*	0.44*
	6-10 ปี	-	-	-0.08
	11 ปีขึ้นไป	-	-	-
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	1-5 ปี	-	0.49*	0.43*
	6-10 ปี	-	-	-0.06
	11 ปีขึ้นไป	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยรวมและในแต่ละด้าน

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21	จำแนกตามขนาดของโรงเรียน					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	3.88	0.47	4.39	0.50	4.57	0.46
2. ทักษะด้านมนุษย	3.96	0.49	4.42	0.46	4.59	0.46
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ การศึกษา	4.01	0.48	4.43	0.46	4.59	0.46
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิด สร้างสรรค์	4.01	0.51	4.43	0.46	4.57	0.46
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.05	0.50	4.43	0.46	4.53	0.44
<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.50</b>	<b>4.43</b>	<b>0.46</b>	<b>4.53</b>	<b>0.44</b>

จากตาราง 19 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ปี ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สามารถ เรียงลำดับ ได้ดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ,  $SD=0.44$ ) รองลงมาเป็น โรงเรียนขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ,  $SD=0.46$ ) และโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ,  $SD=0.50$ ) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและในแต่ละด้าน

ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	12.19	2	6.09	25.83*	0.00
	ภายในกลุ่ม	42.94	182	0.24		
	รวม	55.13	184			
2. ทักษะด้านมนุษย	ระหว่างกลุ่ม	10.17	2	5.09	23.05*	0.00
	ภายในกลุ่ม	40.17	182	0.22		
	รวม	50.34	184			
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการ องค์การการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	8.39	2	4.19	19.48*	0.00
	ภายในกลุ่ม	39.19	182	0.22		
	รวม	47.58	184			
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	8.00	2	4.00	18.12*	0.00
	ภายในกลุ่ม	40.16	182	0.22		
	รวม	48.16	184			
5. ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	6.26	2	3.13	14.46*	0.00
	ภายในกลุ่ม	39.43	182	0.22		
	รวม	45.69	184			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	6.26	2	3.13	14.46*	0.00
	ภายในกลุ่ม	39.43	182	0.22		
	รวม	45.69	184			

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีการรับรู้ทักษะการบริหารงาน  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบ  
ความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe) ดังตาราง 21-25

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.88	4.39	4.57
ขนาดเล็ก	3.88	-	0.51*	0.69*
ขนาดกลาง	4.39	-	-	0.18
ขนาดใหญ่	4.57	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงว่า ครูโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างจากครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านมนุษย

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.96	4.42	4.59
ขนาดเล็ก	3.96	-	0.46*	0.63*
ขนาดกลาง	4.42	-	-	0.17
ขนาดใหญ่	4.59	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านมนุษย แตกต่างจากครูที่สังกัด

โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.01	4.43	4.59
ขนาดเล็ก	4.01	-	0.42*	0.58*
ขนาดกลาง	4.43	-	-	0.16
ขนาดใหญ่	4.59	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา แตกต่างจากครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.01	4.43	4.57
ขนาดเล็ก	4.01	-	0.42*	0.56*
ขนาดกลาง	4.43	-	-	0.14
ขนาดใหญ่	4.57	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ แตกต่างจากครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านทักษะ ด้านเทคโนโลยีและ การใช้ดิจิทัล

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.05	4.43	4.53
ขนาดเล็ก	4.05	-	0.38*	0.48*
ขนาดกลาง	4.43	-	-	0.10
ขนาดใหญ่	4.53	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล แตกต่างจากครู ที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัด โรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	ขนาดเล็ก	-	0.51*	0.69*
	ขนาดกลาง	-	-	0.18
	ขนาดใหญ่	-	-	-
2. ทักษะด้านมนุษย	ขนาดเล็ก	-	0.46*	0.63*
	ขนาดกลาง	-	-	0.17
	ขนาดใหญ่	-	-	-
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ การศึกษา	ขนาดเล็ก	-	0.42*	0.58*
	ขนาดกลาง	-	-	0.16
	ขนาดใหญ่	-	-	-
4. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และ การคิดสร้างสรรค์	ขนาดเล็ก	-	0.42*	0.56*
	ขนาดกลาง	-	-	0.14
	ขนาดใหญ่	-	-	-
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	ขนาดเล็ก	-	0.38*	0.48*
	ขนาดกลาง	-	-	0.10
	ขนาดใหญ่	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 แสดงว่า ครูในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครูที่สังกัด  
โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มี  
การรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัด  
โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

## บทที่ 5

### บทสรุป

จากการวิจัยทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 และเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูผู้วิจัย สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) และ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ตามลำดับ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

2. เมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามสถานภาพของครู ดังนี้

2.1 จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน โดยครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

2.3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมาก

## อภิปรายผล

จากการวิจัยทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปราย ดังนี้

### 1. ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ด้านทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) (4.36) 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) (4.35) และ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ทักษะ 5 ด้าน กระตุ้น

ส่งเสริมให้ครูใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อการสอน และทุ่มเทให้กับโรงเรียน รวมถึงส่งเสริมครูในการใช้เทคโนโลยี มาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนการสอนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ และใช้ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา ใช้ทักษะด้านมนุษย ใช้ทักษะด้านความเป็นผู้นำ และใช้ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ที่อยู่บนหลักการของการมีเหตุผล ตามแนวคิดทฤษฎีของ Drake and Roe (1986); Hoyle, English and Steffy (2005); Katz (2005); Weigel (2012) และนักวิจัยคนอื่น ๆ ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) 3) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) 4) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) และ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกร วรรณวัฒน์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีการรับรู้ต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสัตตบุษย์ โพธิรุท (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 1 ตามการรับรู้ของครูทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากและมีค่าสูง ข้อที่อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถทำได้จริง พร้อมนำสถานศึกษาสู่อนาคต ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของครูในโรงเรียนจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า ตามแนวคิดทฤษฎีของ Hoyle, English and Steffy (2005); Kennedy (2011, Online); Weigel (2012) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะความเป็นผู้นำสูง โดยต้อง

มีความยืดหยุ่น และมีความไวใจที่ทีมงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิตา เพลินจิต (2558, หน้า 74) ที่พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบ ด้านทักษะสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อเชื่อถือได้ และด้านริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

1.2 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากพรหม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านมนุษย (Human Skills)

จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากพรหม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีระดับทักษะด้านมนุษย (Human Skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์และมีความฉลาดทางอารมณ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างความร่วมมือในการทำงาน สามารถยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ตามแนวคิดทฤษฎีของ Drake and Roe (1986 อ้างอิงใน สุริยา ทองยัง, 2558, หน้า 13-14) และ Katz (2005) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการให้คนในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวดา สนองฝัน (2557, หน้า 6) ที่ได้ให้ความหมายทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ว่าหมายถึง ความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการอาคารสถานที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การได้

1.3 ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอ ดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)

จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีระดับทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจหลักการ แนวคิด ในการจัดการบริหารได้อย่างถ่องแท้ สามารถบริหารโครงการกิจการได้ตามแผนที่วางไว้ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สามารถบริหารทรัพยากร ที่มีอยู่ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บริหารงบประมาณ ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังมีการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อลดสาเหตุหรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์การ สามารถจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการบริหารได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Weigel (2012), Hoyle, English and Steffy (2005), Drake and Roe (1986 อ้างอิงใน สุริยา ทองยัง, 2558, หน้า 13-14) ที่กล่าวว่า ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้สื่อการเรียน การสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้าง จนสามารถสาดิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้เกิดความยอมรับและศรัทธา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโซซิดา ศิริมัน (2564, หน้า 27) ที่ได้ให้ความหมาย ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management) ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหารโครงการกิจกรรมทรัพยากร และสามารถประยุกต์ การบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)

จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีระดับทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และสนับสนุนให้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม ที่เกิดจากการรวบรวมเอาความรู้ต่าง ๆ ในรูปของผลิตผลทางศิลปะ วรรณคดี วิทยาศาสตร์ กระบวนการหรือวิธีการ เพื่อนำมาใช้ในการรับรู้สภาพของสังคม ความเชื่อนิยม แล้วนำสิ่งที่รับรู้มาทำให้เป็นสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นตามแนวคิดทฤษฎีของ Katz (2005); Kennedy (2011, Online); Weigel (2012) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร จำเป็นจะต้องมีทักษะด้านทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ซึ่งเป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ รวมไปถึงความตระหนักถึงความเชื่อมโยงของการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ที่ให้ความหมายของทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ ได้อย่างเป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากร ได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งยังคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถในการจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม” คอยให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และให้กำลังใจแก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ จัดกิจกรรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เช่น การระดมสมอง การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านต่าง ๆ ของการทำงาน ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิมล ทองจำรัส และสัจจวรรณ ทรรพพสุ (2563) พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสาร

1.5 ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูมีระดับทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และด้านผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้สร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ Kennedy (2011, Online); Weigel (2012) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำ สำหรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564, สื่อออนไลน์) ที่ได้ให้ความหมายของทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy ว่าเป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสารการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานหรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (create) และเข้าถึง (Access) ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น สามารถสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0

2. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน

2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ ของครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยรวมและในแต่ละด้าน

จากการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน อาจเป็นเพราะว่าครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ได้รับการศึกษาทฤษฎีการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุจรี แก้วบริบัติ และอุไร สุทธิแย้ม (2566) ได้วิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของครูที่มีต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ ของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

จากการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีการรับรู้ทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี อาจเพราะเป็นว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี ได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้บริหารที่มีความสามารถและทักษะหลากหลายมากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกร วรรณวัฒน์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกัน

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

จากการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านในทุกด้าน แตกต่างจากครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีการรับรู้ระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่าครูที่สังกัดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อาจจะเพราะว่าผู้บริหารสังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุใหม่ จึงมีประสบการณ์และทักษะในการบริหารงานน้อยกว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งสะสมประสบการณ์และทักษะในการบริหารโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริธัญญา ประสุนงค์ (2559, หน้า 79-80) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกมล คล้ามณี, พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ และมิตาณิ พุ่มกล่อม (2565) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี พบว่า การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีทักษะการบริหารมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการวิจัย พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนในอำเภอ ดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ด้านทักษะด้านมนุษย์ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และ

5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ แสดงว่าทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นผู้นำและทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ อยู่ระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง และกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรม และคิดค้นนวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ โดยผู้บริหารอาจศึกษาด้วยตนเอง เข้ารับการอบรมออนไลน์ ออนไซต์ หรืออบรมในเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการสัมมนาเชิงวิชาการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ทั้งที่จัดภายในเขตพื้นที่การศึกษา หรือจัดโดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารเพิ่มพูนทักษะที่สำคัญสามารถใช้ทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอันจะส่งผลต่อศักยภาพของผู้เรียนในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

2. จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่

2.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ข้อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถทำได้จริง พร้อมนำสถานศึกษาสู่อนาคต ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 หรือเสวนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารศึกษากับผู้บริหารศึกษาภายในจังหวัด หรือเข้าร่วมรับฟังการปาฐกถาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในระดับประเทศ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการบริหารสถานศึกษา

2.2 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ข้อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการเข้าร่วมการอบรมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจิตวิทยาการบริหารบุคคล รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมสานสัมพันธ์กับบุคลากรภายในโรงเรียน และมีช่องทางการสื่อสารโดยตรงจากบุคลากรภายในโรงเรียนถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรับเรื่องร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills) ข้อผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการเข้าร่วมการอบรมทางด้านการบริหารจัดการงบประมาณ หรือขอรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงบประมาณ รวมถึงมีการจัดประชุมชี้แจง/แสดงความเห็นต่อการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อให้

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล

2.4 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) ข้อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และสนับสนุนให้จัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ (Line) เฟสบุ๊ก (Facebook) ของสถานศึกษา หรือสายด่วนถึงผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

2.5 ทักษะด้านเทคโนโลยี และ การใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) ข้อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเว็บไซต์ แอปพลิเคชันที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น CANVA, ChatGPT, การนำ AI (Artificial intelligence) มาใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในอำเภอดอนตูม และอำเภออื่น ๆ ในจังหวัดนครปฐม
2. ควรวิจัยการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้บริหารการศึกษา เช่น ทักษะนักบริหาร (Management Skills) เช่น ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skills) ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กมล คล้ามณี, พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ และमितภาณี พุ่มกล่อม. (2565). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(1).
- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ปทุมธานี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). **การคิดเชิงวิเคราะห์** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ชัดเชส.
- เกษรา สิทธิแก้ว. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่** (ปัจจุบันสู่ออนาคต). *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 86(28), 326.
- ไกรศร เจียมทอง. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษา เขต 32**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- คาวี เจริญจิตต์. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชนินารถ ชียงคบุตร และนวลฉวี แสงชัย. (2554). **ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหา แรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย**. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการ จัดการ*, 4(2), 63-88.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2558). **แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1).
- โซจิตา ศิริมัน. (2564). **ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., วิทยาลัยนครราชสีมา, นครราชสีมา.

- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). **ภาวะผู้นำทางวิชาการ ฉบับปรับปรุง 2560**. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐะปะนีย์ สระทองพรม. (2556). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณัฐกร วรรณวัฒน์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2564). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71 กรุงเทพมหานคร**. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(2), 126-138.
- ณรงค์ อภัยใจ. (2560). **รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมอาชีพสำหรับเด็กด้อยโอกาส โรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ**. คุชฉินิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฐรฎา พวงธรรม. (2553). **การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ณัฐวัชร จันทโรธธรรม. (2562). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่**. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 7(2), 60-70.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.
- ทัศน์ีย์ บุญชูวิทย์. (2552). **การพัฒนาาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับวิถีท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ธวัชชัย งามสันติวงศ. (2545). **หลักการและวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 13)**. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี: ติรณสาร.
- นรุธานี หยาดหลี. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- นิตยา นาคติลก. (2557). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

- นิพนธ์ กิनावงศ์. (2544). **หลักบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิรดา ดวงเดือน. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัย นอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- นุจรี แก้วบริบัติ และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. **วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรม ท้องถิ่น**, 7(2), 127-146.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย สายราม. (2557). **ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2563, จาก <http://drammsu.blogspot.com/2014/11/blog-post.html>
- บุญส่ง กรุงชาติ. (2561). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุ ราษฎร์ธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2562). **องค์ประกอบ 7 ประการภายในองค์กรซึ่งต้องทำให้สอดคล้อง สัมพันธ์กัน**. กรุงเทพฯ: สารานุกรมการบริหารและการจัดการ.
- พงษ์ธวัช ตั้งฉิมะรักษ์. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในจังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา. (2558). **ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามแนวคิดโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัด ราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- พจนรินทร์ เหลืองอร่าม. (2556). **ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 8**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปกร, กรุงเทพฯ.

- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปทุมธานี**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แพรวดาว สอนองคัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ไพโรจน์ คะเชนทร์. (2556). **การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2566, จาก [www.wattoongpel.com/Sarawichakarn/wichakarn/1-10การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน10.pdf](http://www.wattoongpel.com/Sarawichakarn/wichakarn/1-10การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน10.pdf)
- ม.ร.ว. สมพร สุทัศน์ีย์. (2554). **มนุษย์สัมพันธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- มนูญ นายาว. (2562). **ทักษะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้, นครศรีธรรมราช.
- ยุพา ทองเรือง. (2557). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาวจังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รัชดาพร วรรณจันทร์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ลลิตานันท์ จิระพิชชานันท์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสองภาษา เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2551). **องค์กรและการจัดการ**. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วราภรณ์ เต็มราม. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพังงา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ภูเก็ต.

- วริศรา บุญธรรม. (2560). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,  
จันทบุรี.
- วัฒนา อภิวัน. (2562). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของครู  
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดเชียงราย. การศึกษาค้นคว้าด้วย  
ตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี  
ประสิทธิภาพ. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8).  
กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วิวัฒน์ บุญยง. (2557). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วีระยุทธ สวนกุล. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม  
ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- วุฒิพร ประทุมพงษ์. (2556). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- ศิริชัย ชินะตั้งกูร. (2554). หลักและวิธีการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- สมคิด บางโม. (2544). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: วิทย์พิพัฒน์.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1), 1-7.

- สัตตบุษย์ โพธิ์รุท. (2564). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สัมมา ธนินทรีย์. (2553). **ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (2566). **แนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย นครแห่งคุณภาพ การวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1.** นครปฐม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.** สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2564, จาก <https://www.obec.go.th/about/นโยบายสพฐ.-สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). **หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง การคิดเชิงสร้างสรรค์.** สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2564 จาก, <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb13.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 4. (2561). **รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.** สมุทรสงคราม: สำนักงานศึกษาธิการภาค 4.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570.** กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำเภา เสมตีสสาม. (2559). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- สิทธิชัย ปลายเสมา. (2557). **ความคิดสร้างสรรค์กับการเรียนรู้.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/edtechsukm/kar-cadkar-reiyn-kar-sxn-cheingsrangsrkh/khwamkhidsrangsrkhkabkarreiynru>
- สิทธิณี ประภัสร์, อำนวย บุญประเสริฐ และพจนีย์ มั่งคั่ง. (2565). **คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2.** วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 86(19).

- สิริการย์ ไตรภพธนพัฒน์. (2561). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- สิริธัญญา ประสุนงค์. (2559). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุณา อีสสาหาก. (2553). ทักษะการบริหาร. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2552, จาก  
<https://gotonow.org/blog/suna242/126541>
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). **ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุนันทา พันธรักษ์พงษ์, โกวิท วัชรินทรางกูร และศรีเพ็ญ พลเดช. (2563). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์**. นครปฐม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครปฐม.
- สุภาพร แก่นนาคำ. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการพัฒนาการเรียน  
การสอนในสถานศึกษาอำเภอธัญบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สุรศักดิ์ อินศรีไกร. (2556). **ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ  
การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสงขลา เขต 2**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรียา ทองยัง. (2558). **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อมสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์  
ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). **กลยุทธ์การสอนคิดวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ: ภาพการพิมพ์.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2557). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรง  
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ทองจำรัส และสัจจิวรรณ ทรรพวสุ. (2563). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2. วารสารการวิจัยการบริหาร  
การพัฒนา, 10(3), 168-178.**
- โสภิตา เสนาะจิต. (2560). **การพัฒนาเทคนิคการประเมินการคิดวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ของผู้เรียน  
ด้วยการสร้างโมเดลภาวะสันนิษฐานทางทฤษฎีและการวัดแบบบราสซ์**. วิทยานิพนธ์ ค.ด.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.

- อนุชา โสมาบุตร. (2556). **ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี สำหรับการเรียนรู้**  
**แห่งศตวรรษที่ 21.** สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2565, จาก <https://teacherweekly.wordpress.com/2013/09/25/information-media-andtechnology-skills/>
- อภิรักษ์ จันทร์ศรีทอง. (2559). **ทักษะการผู้บริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในจังหวัดระยอง**  
**จันทบุรี และตราด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อุ้นทยา ผาผง. (2556). **ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ของ**  
**โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.** วิทยานิพนธ์  
 ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อุษา แซ่เตียว. (2559). **ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขต**  
**พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
 กรุงเทพฯ.
- Adegbemile, O. (2011). Principals Competency Needs for Effective. Schools  
 Administration In Nigeria. **Journal of Education and Practice**, 2, 17-18.
- Aslam, H., Hassan, G. and Shakar, A. (2013). **Foreign Direct Investment, Human Capital**  
**and Economic Growth in Malaysia.** Retrieved November 7, 2023, from  
<https://ideas.repec.org/p/pramprapa/51930.html>
- Divleli, M. S. and Ergün, E. (2015). Manager Effectiveness and Efficiency: The Effect of  
 Skills on Different Level Management. **International Journal of Human**  
**Resources Development and Management**, 3, 55-68.
- Drake, T. L. and Roe, W. H. (1986). **The Principal Ship.** New York: Macmillan.
- Fester, J. F. and Kettl. (1991). **The Politics of the Administrative Process.**  
 New Jersey: Chatham House.
- Fiedler, F. E. (1970). Leadership Experience and Leader Performance-Another  
 Hypothesis Shot to Hell. **Organizational Behavior and Human Performance**, 5,  
 1-14.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York: McGraw Hill.
- Harris, B. M. (1963). **Supervisory Behavior in Education.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration: Theory-Research-**  
**Practice** (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.

- Hoyle, J. R., English, F. W. and Steffy, B. E. (2005). **Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders: Standards for Peak Performers**. Arlington: American Association of School Administrators.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, 52(5), 33-38.
- Katz, R. L. (2005). **Educational Administration: Theory-Research- Practice** (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kavanagh, J., Kearns, A. and McGarry, T. (2015). The Benefits and Challenges of Student-Led Clinics Within an Irish Context. **The Journal of Practice Teaching and Learning**, 13(2), 58-72.
- Kennedy. (2011). **Leadership for System Transformation**. Retrieved November 22, 2019, from <http://cultureofyes.ca/2011/11/25/leadership-for-system-transformation>
- Mostafa, A., Habib, H., Farzad, Q. and Nahid, J. (2012). Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Education Office of Universities in Iran. **World Applied Sciences Journal**, 20(3), 388-394.
- Paisley, W. J. and Rice, R. E. (1981). **Public Communication Campaigns**. Newbury Park: Sage.
- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R. J. (1983). **Supervision Human perspective**. New York: McGraw-Hill.
- Weigel. (2012). The 1001 Genomes Project for Arabidopsis Thaliana. **Genome Biology**, 10, 107.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์.ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวี  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา
3. นายอำนวย ป้อมน้อย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามง่าม (คงทองอนุสรณ์)



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู โดยท่านเป็นผู้ถูกคัดเลือกในการให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง มา ณ โอกาสนี้
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามตัวแปรตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) 3) ทักษะการบริหารจัดการองค์การด้านการศึกษา (Educational Organization Management Skills) 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skill) และ 5) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) รวมทั้งสิ้น 35 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะไม่มีการระบุชื่อใด ๆ ต่อตัวท่านและองค์กรของท่าน แต่จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตอนตม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู และการนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายปณชัย สุขสี

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้ของครู**

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง:** โปรดกรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับท่าน

1. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 1) ปริญญาตรี                       2) สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์ในการทำงาน  
 1) 1-5 ปี                               2) 6-10 ปี                               3) 11 ปีขึ้นไป
3. ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด  
 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน)  
 2) โรงเรียนขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน)  
 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**ในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามการรับรู้**  
**ของครู**

**คำชี้แจง:** โปรดกรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ของระดับความคิดเห็นที่ตรงกับ  
 การรับรู้ของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

- พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับมากที่สุด 5 คะแนน  
 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับมาก 4 คะแนน  
 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับปานกลาง 3 คะแนน  
 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับน้อย 2 คะแนน  
 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีในระดับน้อยที่สุด 1 คะแนน

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล พร้อมนำสถานศึกษาสู่อนาคต					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรได้					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสามัคคีและกระตุ้นให้เกิด การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรได้					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ในการทำงานให้แก่บุคลากรได้					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการทำงาน					
<b>ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสวงหา คัดเลือก และมอบหมายงาน ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถการปรับตัว และให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่อนาคต					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์และมีความฉลาดทาง อารมณ์					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคลทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงาน					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและเปิดโอกาส ให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สู่บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์					

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การการศึกษา (Educational Organization Management Skills)</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหาร					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรรหาบุคลากรมาร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ มีการควบคุมการดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
<b>ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills)</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักการและน่าเชื่อถือ					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นองค์รวม					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มและนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และสนับสนุนให้จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน					
<b>ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

นายปณชัย สุขสี

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ปณชัย สุขสี
วัน เดือน ปี เกิด	29 พฤศจิกายน 2535
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 ศษ.บ. (พลศึกษา), สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี, ชลบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	12/1 หมู่ที่9 ตำบลลำเหย อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
ผลงานตีพิมพ์	ปณชัย สุขสี และธารินทร์ รसानนท์. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอดอนตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี, 6(2).

