

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนใน  
ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง  
จังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3



ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนใน  
ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง  
จังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ADMINISTRATIVE SKILLS OF 21<sup>ST</sup> CENTURY EDUCATIONAL INSTITUTION  
ADMINISTRATORS SCHOOLS IN THE EDUCATIONAL QUALITY  
DEVELOPMENT CENTER MON PIN SUB-DISTRICT  
FANG DISTRICT CHIANG MAI PROVINCE UNDER  
THE CHIANG MAI PRIMARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE 3



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

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนใน

ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง

จังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

ของ ณ์ัฐพล วัฒนาชัยมงคล

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชชิต สุทธิพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ณ์ัฐภูมิ สัพโส)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชชิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนใน  
ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง  
จังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),  
มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส
- คำสำคัญ:** ทักษะการบริหาร, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหาร

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นปีการศึกษา 2564 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเป็นสัดส่วน ตามขนาดของสถานศึกษา จำนวน 103 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามประเมินค่า (Rating Scale) แบบสอบถาม มาตรฐาน 5 ระดับมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัย ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทักษะเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองด้าน คือ ทักษะการสื่อสาร, ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**Title:** ADMINISTRATIVE SKILLS OF 21<sup>ST</sup> CENTURY EDUCATIONAL INSTITUTION  
ADMINISTRATORS SCHOOLS IN THE EDUCATIONAL QUALITY  
DEVELOPMENT CENTER MON PIN SUB-DISTRICT  
FANG DISTRICT CHIANG MAI PROVINCE UNDER  
THE CHIANG MAI PRIMARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE 3

**Author:** Nutthaphon Wattanachimongkon, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration),  
University of Phayao, 2022

**Advisor:** Dr. Natthawut Sabphaso

**Keywords:** Management Skills, 21 Century, Executives

#### ABSTRACT

This research aims to study and compare the administrative skills of 21-century school administrators in monpin educational quality development center. Classified by qualification and work experience The samples used in this research were school education personnel in the Monpin Educational Quality Development Center for the academic year 2021 with proportional sampling based on the size of the school, 103 students, the instruments were rating scale questionnaires, 5 levels of metric questionnaires with content-based integrity values. 0.67-1.00 The questionnaire's confidence value was 0.95, the statistics used in the research, the frequency, the percentage, the average, the standard deviation. t-test statistics and one-way ANOVA analysis Research on the administrative skills of 21-century school administrators found that education personnel had an opinion on the administrative skills of 21-century school administrators, with the overall picture being very high, and when considering the areas, the most average areas were the organizational management technical skills, which had the highest level of opinion. There are two areas with the least average: communication skills, visionary leadership skills, which have a high level of opinion. The results comparing the administrative skills of 21-century school administrators with different qualifications and work experiences have opinions on the management skills of 21-century school administrators.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่าน ดร.ณัฐวุฒิ สักโสม ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอำ รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา นางรัชนิกร นันทะเสน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และนายสมบัติ หุ่นพรวน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีพัฒนา อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้อง ให้คำแนะนำแก้ไขตรวจสอบเครื่องมือและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษานี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านในโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล

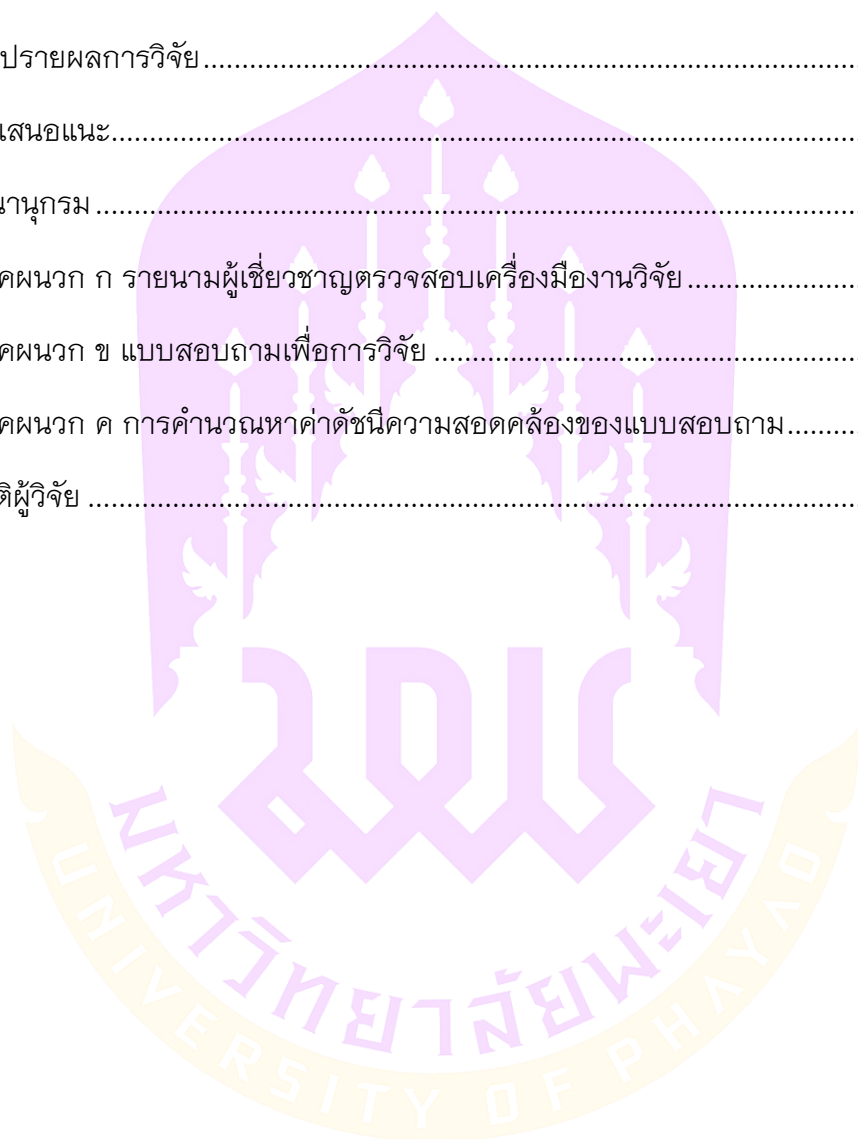
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา .....	13
ความหมายของการบริหารการศึกษา .....	16
หลักการบริหารสถานศึกษา .....	19
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา .....	20
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา .....	22
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	24
แบบของผู้บริหาร .....	27



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	28
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร .....	31
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร .....	33
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	41
สภาพทั่วไปและทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 .....	69
ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	70
ผลการจัดการศึกษาปีการศึกษา 2562.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	80
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	81
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
เครื่องมือการวิจัย .....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) .....	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษ ที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 .....	90
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัด	

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน .....	99
บทที่ 5 บทสรุป.....	102
สรุปผลการวิจัย .....	102
อภิปรายผลการวิจัย .....	105
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม .....	113
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย .....	122
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	123
ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	129
ประวัติผู้วิจัย .....	135



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	54
ตาราง 2 แสดงเปรียบเทียบผลการประเมิน (NT) 2558–2562 ระดับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 3.74	
ตาราง 3 แสดงเปรียบเทียบผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-Net) ปีการศึกษา 2560–2562 ผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ....	74
ตาราง 4 แสดงผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3....	75
ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตาราง 6 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม.....	90
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล .....	91
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะด้านการสื่อสาร.....	92
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ .....	93
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะทำงานเป็นทีม .....	95
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร .....	96
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	98
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอแม่ฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา.....	99

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษ ที่ 21  
โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอประจักษ์ศิลปาคม.. 100



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....80



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในศตวรรษที่ 21 มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน กลายเป็นโจทย์สำคัญสำหรับในหลาย ๆ เรื่อง ทั้งนี้เนื่องจากทุกฝ่ายมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากขึ้น จากอดีตและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีแผนการรับมือ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ดี เพราะหากพัฒนาการที่ช้าจะทำให้ตกขบวนและเสียโอกาส การจัดการศึกษาการศึกษาเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญที่ต้องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอเพราะเป็นกลไกการขับเคลื่อนภาคส่วนต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเองและพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพ ในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อม ให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ ช่วงวัยเรียนวัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ช่วงวัยแรงงาน ยกกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลาโดยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท การพัฒนาระบบการ

เรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวาง พื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อ เป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

การจัดการศึกษา (Conceptual Design) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติยึดหลักสำคัญ ในการจัดการศึกษาประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้และ วิฤกตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิด สำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ จากแนวคิดการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและ เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และ จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษา แห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน คือ เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มี คุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและ คุณลักษณะ 3Rs คือ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลข เป็น (Arithmetics) 8Cs คือ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะ การเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษา ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ประชากรกลุ่มอายุ

6-14 ปี ทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรีโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน และประชากรวัยแรงงาน มีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เป็นต้น ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา 15 ปี เป็นต้น ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ เต็มตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น และคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Program for International Student Assessment: PISA) ของนักเรียนอายุ 15 ปี สูงขึ้น เป็นต้น ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไกส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษาและจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ 200 อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น

คุณลักษณะของมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญในยุคไร้พรมแดนที่ได้รับความเชื่อถือและนำมาเป็นทิศทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งวงการศึกษาและวงการธุรกิจ คือ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 โดยขอบข่ายของทักษะ 3 ด้านคือ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skill) ในยุคไร้พรมแดน การสร้างผลผลิตทางธุรกิจ การเมือง สังคม การศึกษาและวัฒนธรรม ล้วนต้องการความคิดริเริ่ม (Initiatives) ความรักที่จะเรียนรู้ และความจริงจังที่จะพัฒนาทักษะของตน เพื่อมุ่งความเป็นเลิศในสิ่งที่ตนทำ ด้วยการศึกษาศึกษาและสอบถามผู้รู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงและต่อยอดความรู้ที่ได้รับมาให้ กลายเป็นผลงานใหม่ที่มีคุณค่าสูงขึ้น สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าเสรี ทักษะที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมได้ต้องอาศัยการคิดขั้นสูง ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) ในยุคอุตสาหกรรม ประเทศต้องการทุนมนุษย์ที่มีทักษะความเป็น



ผู้เชี่ยวชาญ สามารถทำงานเฉพาะอย่าง ของตนตามที่กำหนดในเส้นทางของกระบวนการผลิต แต่ยุคไร้พรมแดนต้องการมนุษย์ที่มีทักษะชีวิตและอาชีพมากกว่า เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแปลกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ การพัฒนาทักษะชีวิตด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีจึงจำเป็น เพื่อให้เกิดการผสมผสานลักษณะและความคิดสร้างสรรค์ระหว่างกลุ่ม บุคคล และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Information Medial and Technology Skills) การเชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกันผ่านทางเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ทำให้มีการ พัฒนาระบบและโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับใช้งานทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม การเมือง การปกครอง และวัฒนธรรม รวมถึงการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตของผู้คน ทักษะด้านการใช้สารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน และมีการพัฒนาอีกมาก เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและทันสมัยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากไม่รู้จักรู้ใช้อย่างถูกต้องวิธีและทำให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ ก็อาจเป็นอันตรายหรือเกิดผลเสียหาได้มหาศาล รสสุคนธ์ มกรณี (2555, หน้า 35-47) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน แม้ว่าจะมีการเคลื่อนไหวระดับชาติเกี่ยวกับการ บริหารจัดการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 จะมาแล้วตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2553 ด้วยการจัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งมีการประชุมทางวิชาการ บทความ ข้อเขียนเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการขาดแคลน แรงงานทักษะขั้นสูงซึ่งกำลัง ภายเป็นแนวโน้มสำคัญของโลก แต่การเคลื่อนไหวในเรื่องดังกล่าวขาดความต่อเนื่องจริงจังของทุกฝ่าย การไม่มีเจ้าภาพองค์กรที่เป็นหลักในการประสานงานและดำเนินการในเรื่องนี้ อย่างจริงจังถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน การอยู่นิ่งเฉย การทำแบบเดิม ๆ ตามที่เคยชิน การรอรับนโยบายจากเบื้องบนแต่ฝ่ายเดียว ขณะที่การเมือง การปกครองไม่มีเสถียรภาพล้วนสร้างความเสียหายต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ การเริ่มต้นในวันนี้อาจช้าไปนิดแต่ยังไม่สายเกินไปที่จะลงมือทำ โดยผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ในฐานะผู้มีอำนาจขององค์กรจะต้องตัดสินใจดำเนินการให้แผนยุทธศาสตร์และภารกิจของสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ มีการสร้างคุณภาพสำหรับอนาคตบนพื้นฐานของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และติดตามกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง รสสุคนธ์ มกรณี (2555, หน้า 38-40)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ได้ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจที่ได้รับผิดชอบ และได้น้อมนำแนวพระราชดำริ สืบสานพระราชปณิธานพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล

ดุลยเดช และสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (National Strategy) นำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 อีกทั้งได้นำจุดเน้นเชิงนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาวิเคราะห์นโยบายพิเศษของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยมีพันธกิจ (Mission) ส่งเสริมการจัดการศึกษาบนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ มีทักษะอาชีพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และมีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 โดยการจัดกระบวนการเรียนการสอนด้วยวิธีการ Active Learning พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีแพลตฟอร์มเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่องค์กรที่มีคุณภาพถึงแม้เขตพื้นที่การศึกษาจะมีแผนการส่งเสริมพัฒนาการศึกษาอย่างไรก็ตามแต่ผลสัมฤทธิ์การศึกษาอย่างต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ระดับประเทศ คือ ผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560-2562 เฉลี่ยรวม 4 สาระ ต่ำกว่าระดับประเทศ -4.62 ผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560-2562 เฉลี่ยรวม 4 สาระ ต่ำกว่าระดับประเทศ -2.49 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3, 2564)

จากผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ระดับประเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 และโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น เป็นส่วนหนึ่งของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและทักษะการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาหรือผลสัมฤทธิ์การศึกษาให้สูงขึ้น อีกทั้งปัจจุบันแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนา

คุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญและเน้นในเรื่องของทักษะของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ซึ่งเป็นโรงเรียนเมืองและโรงเรียนที่อยู่บนดอยอาจต้อง ทักษะการบริหารที่ต่างกันและต้องบริหารตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ที่เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 และข้อมูลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร และเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนงานตลอดจนพัฒนาการ บริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์ พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียน ในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ตามแนวคิด ที่เกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ตรงกันของนักวิจัยคือ กณิสฺสา ทองสมุทร (2561), ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล และมัทนา กามะ (2563), ภาวิตา ธาราศรี

สุทธิ และณัฐกร วรณวัฒน์ (2564), มณฑาทิพย์ นามน (2561), วราพร บุญมี (2563), พรพิมล แก้วอุทัย และกานต์ เนตรกลาง (2564), วณิชวรรณ รัตนจารุพิทักษ์ (2564), ศศิตา เพลินจิต (2558), สุวิมล ทองจำรัส และสัจจวรรณ ทรรพวสุ (2563), อุดลย์พร ชุ่มช่วย และธีระพงศ์ บุศรากุล (2562), เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557), แพรดาว สมองฝัน (2557), มัทนา วัจนอมตักดิ์ (2556), สิรินาถ ปัทมาวิไล อโนทัย ประสาน และวีรวรรณ จงจิตร ศิริจิรกาล (2562)

โดยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ที่มีความถี่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) 3) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) 4) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) 5) ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational Management Technical Skills) และ 6) ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Skills)

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ปีการศึกษา 2564 จากสถานศึกษาทั้งหมด 7 แห่ง จำนวนบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 135 คน แผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3, 2564)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นปีการศึกษา 2564 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน อีรวุฒิ เอกะกุล, 2553, หน้า 65) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเป็นสัดส่วน ตามขนาดของสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 103 คน

## ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

### 1. ตัวแปรต้น คือ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

#### 1.1 วุฒิการศึกษา

##### 1.1.1 ปริญญาตรี

##### 1.1.2 ปริญญาโทขึ้นไป

#### 1.2. ประสบการณ์ทำงาน

##### 1.2.1 1-5 ปี

1.2.2 6-10 ปี

1.2.3 10 ปีขึ้นไป

**2. ตัวแปรตาม** คือทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21

2.1 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

2.2 ทักษะการสื่อสาร

2.3 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4 ทักษะการทำงานเป็นทีม

2.5 ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ

2.6 ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**บุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนศุภณีย์พัฒนา คุณภาพศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนในศุภณีย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3** หมายถึง หน่วยงานที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตท้องที่อำเภอ ได้แก่ อำเภอฝาง อำเภอแม่เมาะ อำเภอเชียงดาว อำเภอเวียงแหง อำเภอไชยปราการ

**การบริหารสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการในการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่นำหลักการและกระบวนการมาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ ดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหาร บุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อพัฒนาให้เป็นที่น่าพอใจตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริการ สถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

**ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ความสามารถความชำนาญการของ ผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช้

ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการ ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์ มีเว็บไซต์ ไลน์ เฟสบุ๊ก โปรแกรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ นำเสนอผลงาน เก็บข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและโรงเรียนด้านต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ ไลน์ และเฟสบุ๊ก

2. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ที่ใช้วิธีที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนที่มีประสิทธิภาพ และสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในการประชุมและนำเสนอในสถานที่สาธารณะต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา รวมทั้งการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น และสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อใจ และต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ให้ความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงความจริงใจ การมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี การไม่เอาเปรียบ ปรับปรุงบุคลิกภาพ ใช้ดุลพินิจในการฟัง รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาส และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

4. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในสร้างแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นให้เกียรติซึ่งกันและกัน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ดังกล่าวสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วม ให้เข้าร่วมอบรมในหน้าที่การงานนั้น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นมิตร ติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการบริหารความขัดแย้งที่ดี การสร้างขวัญและกำลังใจ การยกย่องชมเชย การให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือและสนับสนุนการยอมรับในความสามารถ และการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ

5. ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational Management Technical Skills) หมายถึง กระบวนการการบริหารองค์การ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้และจากประสบการณ์การทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหารโครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหาร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6. ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่อนาคตผ่านวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบายบริบทของสถานศึกษา บนพื้นฐานความเป็นไปได้ มีแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายและความสำเร็จ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงใหม่ นำผลการวิจัยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่นต่อไป





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.6 แบบของผู้บริหาร
  - 1.7 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร
  - 2.1 ความหมายของทักษะผู้บริหาร
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหาร
  - 2.3 หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.4 ตารางวิเคราะห์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. สภาพทั่วไปและทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
  - 3.1 ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
  - 3.2 วิสัยทัศน์
  - 3.3 พันธกิจ
  - 3.4 เป้าหมาย
  - 3.5 กลยุทธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, หน้า 23) การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ยึดหลักการ แนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 มาตรา 22 กำหนดว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2. แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole School Approach: WSA) การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Full Participation) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ขั้นสำรวจ (E-explore)
- 2.2 ขั้นสนทนา แลกเปลี่ยนความคิด (C-converse)
- 2.3 ขั้นการวางแผน (P-plan)
- 2.4 ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน (I-implement)
- 2.5 ขั้นประเมินผลการดำเนินงาน (E-evaluation)
- 2.6 ขั้นการปรับปรุงแผนงาน (R-revision)

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, หน้า 25) การพัฒนาทั้งโรงเรียน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (Built-in) เป็นการนำเรื่องที่ต้องการนำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานและภาระงานที่ทำอยู่ปกติ

2. การจัดให้ครบวงจร (Complete Cycle) โดยนำเรื่องที่ต้องการเข้าไปในขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบและภาระงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานและการประเมินผล

3. การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (Total Development) โดยให้เรื่องที่ต้องการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของทุกองค์ประกอบของโรงเรียน

4. การกำหนดปัจจัยพื้นฐาน (Basic Requirement) ที่เอื้อต่อการพัฒนาเพื่อให้เอื้อต่อการทำกิจกรรมของเรื่องที่ต้องการ เช่นระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากรและโครงสร้างของโรงเรียนทางกายภาพ เป็นต้น

5. ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self-Development) โดยให้ฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องประเมินตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงานและพัฒนาตนเองในเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าวสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) คือเป็นการบริหารอย่างมีระบบตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act)

6. การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Full Participation) โดยให้ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเรื่องนั้นบนพื้นฐานของความเข้าใจ การยอมรับและตระหนักในความสำคัญของการจัดการในลักษณะดังกล่าวต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียนและกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน

สรุปแนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นการบูรณาการเข้าสู่ระบบงานเป็นการนำเรื่องที่ต้องนำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของแผน วางแผนพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน กำหนดปัจจัยพื้นฐานส่งเสริมให้พัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) คือ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุดแนวคิดหรือหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ (ธเนศ ขำเกิด, 2555, หน้า 148-151)

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษามากที่สุดโดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็กเป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามทฤษฎีของ Y แมคเกรเกอร์

ที่มองคนในแง่ดีเห็นว่าธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วม โรงเรียนมีพลังอำนาจและมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้ มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การมีส่วนร่วมและร่วมคิดร่วมทำ (Participation and Collaboration) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้นการบริหารตนเอง (Self-Managing) โดยโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเองแก้ปัญหาเองโดยมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติสถานศึกษาสามารถบริหารด้วยตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามความพร้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียนที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบาย แต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ที่ยึดหลักว่าส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ

สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด แนวคิดหรือหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง การมีส่วนร่วมและร่วมคิดร่วมทำและการตรวจสอบและถ่วงดุล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงผ่าน (transformation) จากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) มาสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาและทักษะจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการสร้างและการกระจายความรู้ไปสู่การพัฒนา

วชิราพร อัจฉริยโกศล (2556, หน้า 214) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2555, หน้า 2-3) ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่มีความพร้อมความจริงใจและความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของงานโดยผ่านระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้คุ้มค่าที่สุด

#### **ความหมายของการบริหารการศึกษา**

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, หน้า 43-45) การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญก้าวหน้าโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตหรือหมายถึง กระบวนการทำงานด้วยบุคคลและทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนและสังคมมีความเจริญก้าวหน้าโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดการสิ่งแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สถานศึกษาเป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชน ผู้บริหาร

สถานศึกษาจะต้องมีความสามารถรอบด้านอย่างเพียงพอต่อการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประชาชนด้วย การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบายของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายสถานศึกษาไว้ว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555, หน้า 30) สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาและบริหารครูให้ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อม ปัจจัยและวัฒนธรรมแตกต่างกัน การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกแห่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ อย่างหลากหลายเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการอีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ส่วนมากหมายถึงการจัดการทางธุรกิจมากกว่าโดยมีหลายท่านได้ระบุ ดังนี้

ภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ (2554, หน้า 2-6) การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น กล่าวคือ คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

การบริหารการศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ไกรสร เจียมทอง (2561, หน้า 31) การบริหารงานในสถานศึกษา คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานที่มุ่ง

พัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานตามหลักสูตรกำหนด โดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการการศึกษา จัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมเกิดประโยชน์ ประสานชุมชน และองค์กรที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555, หน้า 1) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2556, หน้า 47) การบริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ส่งผลกระทบถึงกันและกันและเป็นผลให้มีการพัฒนาสู่แนวทางที่ดีกว่า 5 ประการ ดังนี้

1. บริบทที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของประชากร สภาพรวมของทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและมลภาวะ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพความรุนแรงของปัญหาสังคม สภาพความรุนแรงของปัญหาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมของประชาชน การดูแลและส่งเสริมผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ คุณภาพและบริการเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ความเป็นประชาธิปไตยและทุจริตคอร์รัปชันคุณภาพ และความทั่วถึงของบริการทางการศึกษา

2. กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546

3. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. บุคลากรภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้สอน บุคลากรสนับสนุนการสอน ผู้เรียนนักรง-ภารโรง ยาม และผู้ประกอบการการค้าภายในโรงเรียน

ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ของการบริหารสถานศึกษาให้เข้าใจรายละเอียดอย่างชัดเจน ด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวัง ตั้งใจ ใคร่ครวญ

ด้วยเหตุและผล เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษายามปกติและ  
ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ยามวิกฤต

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนและดำเนินงาน  
อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน วิธีการและเป็นขั้นเป็นตอน ในการปฏิบัติงาน  
ให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยบริหารทั้งทรัพยากร  
บุคคลและทรัพยากรที่เป็นวัสดุ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน  
ต่อเนื่องตลอดชีวิตและการบริหารการศึกษาต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ชัดเจน ทั้งนี้ผู้บริหาร  
สถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวจะละเอียดหรือให้ความสำคัญในด้านใดด้าน  
หนึ่งในลักษณะของการเลือกปฏิบัติไม่ได้เพราะย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่องกัน

### **หลักการบริหารสถานศึกษา**

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2550, หน้า 44-45) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษา  
ไว้ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง  
การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จการวางแผนจะช่วย  
ประหยัดเวลาในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์กร  
ในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของ  
บุคลากร ในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและ  
การผสมผสานกิจกรรมของทุกคน

สัมมา รณินิธิย์ (2553, หน้า 45) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาจะให้เกิด  
ประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ให้ผู้บริหารจะต้องมีหลักการการบริหาร ดังนี้

1. การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, หน้า 17) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษา  
ประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้



1. ประสิทธิภาพ
2. ประสิทธิผล
3. การประหยัด
4. ความเป็นธรรม
5. ความครอบคลุม
6. ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ
7. ความรับผิดชอบ
8. การมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเริ่มต้นการวางแผนเป้าหมาย การวางแผนและใช้และอำนาจของความเป็นผู้นำทั้งนี้ต้องนึกถึงหลักความเป็นธรรมในการสั่งการและควบคุม ในการปฏิบัติงาน ต้องมีความรอบคอบ มีแนวทางในการปฏิบัติงานหลายๆแนวทางเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการบริหารงาน และเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย และใช้ทรัพยากรที่มีให้คุ้มค่า และต้องตรวจสอบและประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### **ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา**

ปราณี รุ่งทอง (2550, หน้า 12) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถโดยเป็นผู้นำทางวิชาการและประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการจัดการศึกษาให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์การภายในและภายนอกสถานศึกษา

สมพร แพร่ม้วน (2551 หน้า 13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบ การบริการสถานศึกษาโดยการนำเสนอสถานศึกษา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรซึ่งจะต้องเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถมีจรรยาบรรณมีคุณธรรมและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริการที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ติดตามให้บุคคลทางการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ศศิทิพ ทิพโม (2552, หน้า 14) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่

ต่ำกว่าปริญญา เป็นผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถเป็นผู้ นำพาโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อนันท์ งามสะอาด (2550 หน้า 3) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการจัดองค์การการสั่งการและการควบคุมเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความสามารถของผู้บริหารสามารถวัดได้จาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่เกิดขึ้น

เพ็ญพิชญา ภาไธโถง (2554, หน้า 21) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลกลุ่มหนึ่ง(นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ ต้องการโดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553, หน้า 12) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษามีหน้าที่บริหารสถานศึกษาให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ของการจัดการศึกษา ที่กำหนดไว้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยกระบวนการ การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกฝ่ายทุกสถาบันและทุกองค์การที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในนอกสถานศึกษา

จิรวัดณ์ พิงสุข (2553, หน้า 8) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำ หน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่มี ความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อนำพาศาลากร ในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

จรัส เลิศจามีกร (2554, หน้า 11) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มี หน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จ ของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bradfor and Cohen (1984, p. 27) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ ได้รับการเคารพยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อมเปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการ ดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้

Greene (1992, p.16-18) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทที่ แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะอยู่ในสำนักหน่วยงานหรือในโรงเรียนจะเปลี่ยนบทบาทไปตาม สถานการณ์สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุมดูแลและ บริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้านโดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะ

สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคน ยอมรับศรัทธาและส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Yukl (1998, p. 132) กล่าวว่าผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจ เป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อช่วยขณะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำรงชีวิตอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ความรู้ความสามารถ และมีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษากำหนดทิศทางในการทำงานวางแผน กำกับ ติดตาม เป็นผู้มีศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถโดยเป็นผู้นำทางวิชาการและประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการจัดการศึกษาให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์การภายในและภายนอกสถานศึกษา

#### **ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา**

เพ็ญพิชญา ภาไธโถง (2554, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษานั้นผู้บริหาร มีความสำคัญยิ่งเพราะสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ผลของการบริหารโรงเรียนจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติในการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานตามหน้าที่ ในการบริหารมุ่งที่จะดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแต่งานบรรลุเป้าหมายมีคุณภาพสูงสุด

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553, หน้า 13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดของสถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการจัดการบริหารจัดการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

พิชญาภา ชันทอง (2554, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางและการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อสามารถกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของสถานศึกษาและชุมชนบังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งต้องรู้จักศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของสถานศึกษา

จำลอง นักพ่อน (2555, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความหมายลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเองสามารถแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยมได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพการที่จะระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรจะมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อและมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2554, หน้า 4, ลี้ออนไลน์) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสิ่งสำคัญในอันที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมี 2 ประเภท ดังนี้ 1) มีคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน อุทิศหา มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลามีบุคลิกภาพที่ดี และ 2) มีคุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพพระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 กำหนดให้ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้” ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาบุคคลจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548

ธงชัย สันติวงษ์ (2555, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศาสตร์คู่กันไปกับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว ผู้บริหารจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อนก่อนคือ แผนที่ทำแต่การจัดการองค์การภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบและดำเนินการไปได้ราบรื่น แล้วจะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤตต่าง ๆ ได้ด้วย

Haimann, Scott and Connor (1982, p. 422) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดีจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สุดความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความหาเรื่องสายจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Conger (1989, p. 79) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอนบุคลากรนักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

Hoy and Miskel (2001, p. 222) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับสังคมด้วยดี

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญเพราะสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศในการพัฒนาคนและประเทศชาติ โดยการใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแต่งานต้องบรรลุเป้าหมายให้คุณภาพสูงสุดโดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผน จัดการองค์กร นำองค์กร ควบคุม ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานไปสู่การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 40) กล่าวว่า โดยธรรมชาติบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความมั่นคง และความมีประสิทธิภาพขององค์การผู้บริหารจึงต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ

ทิพวรรณ ชมพูพันธุ์ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาครู การมีส่วนร่วมการจัดสรรทรัพยากร และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการวิจัย แนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ มีการนิเทศติดตามผลการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การ บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จารุณี ดวงแก้ว (2553, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา การเสริมสร้างการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา จัดโครงสร้างสถานศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะความคล่องในตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

และส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการจัดทำวิจัย จัดการทรัพยากรในชุมชนเพื่อก่อประโยชน์ให้กับสถานศึกษา สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ

จรัล เลิศจามิกร (2554, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมบริเวณสถานศึกษา

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2554, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้มี 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำให้รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติ 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มีและ 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารความเข้าใจได้ มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทนอดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการให้ถูกต้อง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2555, หน้า 5, สืบออนไลน์) กล่าวว่าในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การคือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำที่จะเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ ของงานนั่นเอง

Coats (1986, pp. 151–152) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารการศึกษา 3 ประการ คือ 1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน 2) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 3) บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมี

บทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่ม คงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

Gibson and Donnelly (1988, p. 105) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เป็นผู้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา 2) เป็นผู้กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงาน 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

Hersey and Blanchard (1993, p. 103) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่ม และกิจกรรมโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้าองค์การและเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูล สารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบ ประสานขององค์การอัน ประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปมาทำมากที่สุดและ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

Robbins (1998, pp.72-73) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทมากที่สุด ในการบริหารสถานศึกษาเนื่องจากเป็นบุคคลที่ต้องรู้และรับทราบทุกเรื่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและต้องสามารถให้คำแนะนำแก้ปัญหาและประสานงานภายในสถานศึกษาได้

Speck (1999, p. 225) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพการบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

Calwell (2000, p. 130, Online) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาขั้นสูงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพขององค์การหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ กำหนดนโยบายของสถานศึกษา จัดโครงสร้างสถานศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะความคล่องในตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไปให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาครู การมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากร และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการวิจัย สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การ บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แบบของผู้บริหาร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2559, หน้า 13-14) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะควบคุมดูแลให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของการศึกษาผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำของโรงเรียนและเป็นผู้บังคับบัญชาของครูในโรงเรียนจะต้องช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในทุกด้านผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารแตกต่างกันไปแบบของผู้บริหารหรือแบบของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดหรือบ่งบอกถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนนั้น ๆ

แบบที่ 1 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำไม่ไว้เนื้อเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจและบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงฝ่ายเดียวผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อแม้ไม่ได้ออกความคิดเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปอย่างห่างเหินผู้ตามมีความรู้สึกกลัวผู้นำมีลักษณะเหมือนหนูกลัวแมว

แบบที่ 2 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเล็กน้อยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะเช่นเดียวกับนายกับบ่าวแต่อำนาจการตัดสินใจหรือการสั่งงานยังอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว

แบบที่ 3 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อำนาจการตัดสินใจบางอย่างอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลางการติดต่อสื่อสารภายในเป็นระบบสองทางความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี

แบบที่ 4 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงการตัดสินใจต่างๆขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นได้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดีมีลักษณะแบบอบอุ่นช่วยกันคิดช่วยกันทำ



สรุปผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารแตกต่างกันไปแบบของผู้บริหารหรือแบบของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดหรือบ่งบอกถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบที่1ไม่ไว้เนื้อเชื่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบบที่2ให้ความเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเล็กน้อยแบบที่3ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่แบบที่4ผู้นำให้ความเชื่อถือและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารหมายถึงลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารเพื่อการบริหารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติให้ได้รับผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภพนั้นมีหลายท่านได้ค้นคว้าและรายงาน ไว้ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2558, หน้า 105) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดีมีความอุตสาหะวิริยะมีความเสียสละมีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้และประสบการณ์มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียนดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดีซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือยิ้มแย้มแจ่มใสมีความเสมอต้นเสมอปลายยกย่องชมเชยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีความยืดหยุ่นเปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่มีความยุติธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical Health) และสุขภาพจิตดี (Mental Health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557ข, หน้า 39-40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จกำหนดไว้สองประการคือคุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติในการปฏิบัติงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (Basic Qualifications of the Executive)

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. สามารถในการวิเคราะห์ (Analytical ability)
3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment)
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and resourcefulness)
5. จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional stability)
6. มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Good personality)
7. มีคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership in section)

คุณสมบัตินักปฏิบัติ (Action characteristics of the executive)

1. ริเริ่มและมีแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ (Alert: New ideas)
2. ใจกว้าง (Open minded)
3. รู้จังหวะเวลา (Sense of timing)
4. รู้ว่าอะไรรีบด่วนไม่รีบด่วน (Sense of urgency)
5. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี (Free market-ideas)
6. หนักเอาเบาสู้ (Cover a challenge)
7. หนักแน่นอดทนไม่ท้อถอย (Tough minded)
8. สามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
9. สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovator)
10. รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค (Judgment dilemma of ideas versus disturbance)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพไว้ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารมีอาชีพ
  - 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
  - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทยเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบในเรื่องต่อไปนี้
  - 2.1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
  - 2.3 การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้
  - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
  - 3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
  - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
  - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
  - 3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้
  - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์
  - 4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 4.3 ผู้บริหารผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.4 การบริหารความขัดแย้ง
  - 4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้
  - 5.1 การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม
  - 5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม
6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สรุปคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำมีอิทธิพลในตนเองสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีทักษะ ด้านการจัดระบบด้านวิชาการด้านการบริหารจัดการด้านสังคมและชุมชน ด้านการพัฒนาตนเองผสมผสานกันเพื่อบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กับการมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการครองตนครองคนและครองงานพัฒนาตนเองพัฒนาคนและพัฒนางานให้ทันเหตุการณ์และทันสมัยมีอุดมการณ์มีความเสียสละเป็นประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวผู้บริหาร

## หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร

### ความหมายของทักษะของผู้บริหาร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, หน้า 32-33) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารงานที่ แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ตามแนวคิดของ เครค และ โร และ แคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

แพรวดาว สมองผัน (2557, หน้า 24) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่สามารถพัฒนา ได้โดยการเรียนรู้และ ฝึกฝน แสดงออกในรูปการณ์กระทำในการนำเอาทรัพยากร ปัจจัย ทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศศิตา เพลินจิต (2558, หน้า 28) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ทักษะที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่า การดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีก หลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้าน สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ นำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา

ไกลอรา รุสสัน สวแล (2557, หน้า 15) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วว่องไว ถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็น ผู้บริหารที่ดีมี ประสิทธิภาพ สามารถบริหารและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถ แสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญาเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ผู้บริหารที่มีทักษะในการ ปฏิบัติงานหรือมีทักษะการ บริหารงาน ซึ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย ทักษะทางด้านเทคนิคการจัดการบริหาร ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ ครอบงวน ครอบงวน และทักษะด้านความคิดการวิเคราะห์สังเคราะห์ และใน การศึกษาครั้งนี้ผู้ค้นคว้าอิสระได้ยึดตามทฤษฎีของแคทซ์อัน ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด รวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและ ผลงานวิจัยที่สนับสนุน แนวคิดดังกล่าว

สุภาพร บุญมาก (2552, หน้า 23) ทักษะการบริหาร หมายถึง การบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาคนั้นขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human Skill) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ Conceptual Skill) ซึ่งมีผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 3 ประการให้เกิดความชำนาญ แต่เนื่องจาก ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ส่งผลต่อองค์กร และต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหาร การศึกษาปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง

โชคชัย นาไชย (2559, หน้า 31) ทักษะการบริหาร หมายถึง ทักษะนั้นเป็นได้ทั้งความรู้ ความสามารถและการกระทำ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อการวางแผนการ กำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารมีทักษะด้านต่าง ๆ และใช้ทักษะตามความสารถที่มีอยู่ จะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธา จากผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ ทั่วไปเป็นอย่างดี

มีสัช สาเมาะ (2558, หน้า 90) บริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะคอย เป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารของผู้บริหาร ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีทักษะสำคัญที่ผู้บริหาร ทุกคนจะต้องตระหนักและขาดมิได้ 4 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้าน เทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ ซึ่งในงานวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญ กับทักษะทั้ง 4 ด้านดังกล่าว โดยได้นำมาตั้งไว้เป็นประเด็นต้น ๆ เพื่อทำการศึกษาวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังมีอีกหลายข้อคำถามที่จะต้องมีการพัฒนาต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรคำนึงถึง ประเด็นหลักใน 4 ด้านนี้ให้มากเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารให้มี ประสิทธิภาพต่อไป

สุริยา ทองย้ง (2558, หน้า 11) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็น ส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์ (2555, หน้า 32) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถใน

การบริหารองค์กร เพื่อให้ ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิด ว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถหรือมี ทักษะทางการบริหารในด้านต่าง ๆ

อุษา แซ่เตียว (2559, หน้า 17) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการ บริหารงานของผู้บริหารที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญ ในการนำเอาทรัพยากร ทางการ บริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงความรู้ ความสามารถ ด้านศักยภาพ และความชำนาญของผู้บริหาร หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่มีศาสตร์และ ศิลป์มีเทคนิควิธีในการบริหาร มีกระบวนการบริหารที่เหมาะสมกับสถานศึกษามาใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีทักษะทางด้านเทคนิคการจัดการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครอบตนเอง ครอบงาน และมีความคิดการวิเคราะห์สังเคราะห์ ทักษะ ด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ สามารถพัฒนาได้โดยการ เรียนรู้และ ฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาทรัพยากรในด้าน ปัจจัยการบริหาร มาใช้ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

#### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร**

มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้ทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz's Three skills Theory) ซึ่งเขาได้อธิบายทฤษฎีไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหาร ที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็น ทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่างๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ ผู้บริหาร เกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำ งบประมาณ การวางแผน อาคารสถานที่การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทาง เทคนิคที่สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) ทักษะ ทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการ ติดต่อสื่อสารความหมาย (Group Process and Communication Skills) ทักษะทางด้านการจัดการ (Management and Organizational Skills) เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดย ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน รู้วิธี สร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะ เทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้อง รู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กรจากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ธุรกิจอื่น ๆ ด้านนโยบาย สังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

Katz (1995) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ แต่เมื่อการบริหารจัดการระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ การใช้ทักษะการบริหาร ทักษะด้าน เทคนิคมีความสำคัญลดลง โดยมีเงื่อนไขว่าผู้บริหารนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เก่งทักษะด้าน เทคนิค สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ เมื่อมองการบริหารไปถึงระดับสูงพบว่า ทักษะด้าน เทคนิค ไม่เหลืออยู่เลยหรือเหลืออยู่แต่น้อยมาก ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความจำเป็นมากในทุกระดับของการบริหาร และมีผลการศึกษานับสนุน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญมากสำหรับหัวหน้าไฟร์แมน ซึ่งเป็นผู้ต้องลงไปสัมผัสโดยตรงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น
3. ผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องเข้าใจตนเองและเข้าใจในความเป็นมนุษย และเข้าใจในความสัมพันธ์ของมนุษย

Harris (1985) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz, 1995) ให้สามารถใช้งานได้ ง่ายกว่า และใช้ได้กับงานหลาย ๆ ด้าน โดยมีรายละเอียดของทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพพจน์ โดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ วิชาทฤษฎีการวิจัย การรู้จักใช้คำถาม

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำการอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสามารถสะท้อนความรู้สึก และความคิดออกมา

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย การรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ คำนวณได้ และเป็นประธานในที่ประชุมได้ เดเรค และ โรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ควรมี 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) ได้แก่ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็น ส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำ หรือ ชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional Skills) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ รู้จักใช้คน ให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความ ร่วมมือ ระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้

5. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กรบาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดี นอกจากต้องมีความรู้ดี เป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชี การเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น



2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ทักษะทั่วไป เป็นความสามารถในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการเชิงคิดวิสัยทัศน์ การ มองภาพรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ

Hersey and Blanchard (1993) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับ ในกระบวนการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ทั้ง 3 ทักษะ ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ ความรู้ วิธีการเทคนิค เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม โดยเฉพาะหัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล เพราะเป็นกลุ่มที่ ต้องการพัฒนาการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิคและพนักงานประเภทอื่น ๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์การ ไม่ต้องการรู้ เฉพาะขั้นตอนการทำงานและการ ปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์การและการทำให้ องค์การในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดจะ ใช้มากหรือน้อย แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารทั้งหมดต้องใช้ ทักษะด้าน มนุษย์ในการบริหารประกอบกันด้วย ทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดมีความ สำคัญ มากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความแน่วแน่ ความรู้ หรือทักษะเกี่ยวกับ การทำงาน เพราะงานจะไม่ประสบผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเซอร์ จิโอวานนี (Sergio Anni) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารงานของ ผู้บริหารสามารถ ประมวลได้จากการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีความรู้ ความชำนาญในกระบวนการ วิธีการดำเนินการ ตลอดจนขั้นตอน แนวทาง และเทคนิค ด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอน แต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้ เฉพาะด้าน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการเงินการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนการ กำหนดตารางการ ก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญกับ ผู้บริหารมาก และมีบทบาทในผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับผู้ควบคุมดูแล ทักษะด้าน เทคนิคที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับ การชี้แนะและการแนะนำ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์จะต้องรู้จัก และพยายามเข้าใจผู้อื่น ลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงความโอบอ้อมอารี เป็นเครื่องมือสำหรับผู้นำ ในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีภาวะผู้นำรู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือพัฒนาทัศนคติ การทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญต่อการบริหารงาน และมีบทบาทต่อผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เป็นทักษะ ที่เอื้อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน ทั้งด้านโครงสร้างเข้าใจในความซับซ้อน ภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานระบบงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เซอร์จิโรวานนี้ ยัง กล่าวอีกว่า การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญเท่า ๆ กับการมีความรู้และการใช้ ทฤษฎี การบริหาร การรู้พฤติกรรมมนุษย์ ปรัชญาการศึกษา

Steer (1997) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ ความชำนาญด้าน การเงิน การบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งของ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคน ให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

Griffiths (1956) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการ วินิจฉัย และทักษะด้านการวิเคราะห์

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์

ต่างๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ หากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลให้เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้าง ความเข้าใจที่ดีเจรงจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสม หรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์การไปสู่ ความสำเร็จ

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์การ การเข้าใจเหตุการณ์ มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียด หรือที่มาที่ไปของงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่า จะทำอย่างไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytic Skill) เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจ ทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความสมบูรณ์ เป็นความสามารถในการระบุรายละเอียดสำคัญใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้นของผู้บริหารที่เข้าใจ ข้อมูลต่าง ๆ แยก องค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, หน้า 39) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความ สามารถของผู้บริหารในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ตาม แนวคิดของ เดวิด และ โร และ แคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย สัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการเข้าใจระบบโครงสร้างของคน

โครงสร้างตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษาและระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้ กระบวนการกลุ่ม และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในมหาวิทยาลัยตลอดจน ประสานงาน และการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินงานและ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

4. ทักษะทางการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังและนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเอง กับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาคิดให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำ ให้คณาจารย์เกิดความยอมรับและ ศรัทธา

5. ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับ ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

อำนาจ พลรักษา (2559, หน้า7) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานที่แสดงออกให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการกลุ่ม การเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจน การประสานงาน และการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้

2. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเข้าใจระบบโครงสร้างของงาน โครงสร้างตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษา และระบบ การบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษา ให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สุริยา ทองยั้ง (2558, หน้า 9) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้ กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็น ประจำ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการ เสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

2. ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน เป็นความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็น สำหรับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอนเป็น ผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่าง ผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้

5. ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร

มีสปีธ สาเมาะ (2558, หน้า 7) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ และปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้าน วิชาการ ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดและเลือกใช้วิธีจูงใจได้ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานรวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ และการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

2. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสื่อสาร

ด้วยภาษาที่ เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของ วัตถุประสงค์ ตลอดจนการ วางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจองค์การ โดยรวม สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ต่าง ๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดด้อยขององค์การได้

4. ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การพัฒนา หลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผล ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวัดผลและประเมินผล ตลอดจนความสามารถในการนิเทศการสอน

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร คือ ความรู้และความสามารถในการทำงานและเทคนิค ด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารทักษะด้านมนุษย บริหารเกี่ยวกับคนรู้จักการสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น มีความคิดรวบยอด การสื่อสารที่ดี การมองภาพรวมการวิเคราะห์วินิจฉัย รู้จักการฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต มองเห็นระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้แนะนำและควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเทคนิควิธีการที่จะ ปฏิบัติงานเฉพาะด้านอันเกี่ยวข้องกับวิธีการหรือกระบวนการใด ๆ เพื่อทำ ให้การบริหารจัดการบรรลุ ตามวัตถุประสงค์

### **หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**

แพรวดาว สนองฝัน (2557, หน้า 34) ได้เขียน หนังสือเรื่อง 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. 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. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management)

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

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) เขียน หนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันได้ 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. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)
10. ทักษะการรับรู้ใจ (Sensitivity skill)
11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-moral skills)

ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและ ดิจิทัล การตัดสินใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ มนุษย์สัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559, หน้า 9-12) ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงกระบวนการใช้ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การรู้เท่าทันสื่อ เทคโนโลยี การนำเสนอโดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1.1 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ ประเมินสื่อและสิ่งที่ได้รับโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อ ตระหนัก ถึงผลกระทบของสื่อที่มีต่อบุคคลและสังคม รู้จักเลือกรับและใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชนและสังคม

1.2 เทคโนโลยี (Technologies) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ระบบงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.3 การนำเสนอ (Presentation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการวิธีการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ความต้องการไปสู่ผู้รับสาร โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูดกับการ แสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและทำให้ บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการนำเสนอ

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่ สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และ จินตนาการ โดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

2.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าลองกล้าแสดงออกไม่



กลัวต่อ ความไม่แน่นอน พร้อมทั้งจะเผชิญความเสี่ยงสภาพการณ์ต่าง ๆ และสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิด ริเริ่มเป็นผลงานที่แปลกใหม่

2.2 ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีแรงบันดาลใจความมุ่งมั่นความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยไม่กลัวความผิดพลาดและเปิดกว้างท้าทายในการทดลองในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพ

2.3 ความยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย และเป็นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมการเปิดกว้างรับ ความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ

2.4 จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงานและมี สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่าน วิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสาร โน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความ กระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้าง แรงบันดาลใจ โดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์การได้ อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์การเพื่อกำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์และชัดเจนให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลายและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

3.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความ เข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม

วิสัยทัศน์ รวมถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์การ

3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่างาน เห็น ความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจใน การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดี ความชอบ อย่างโปร่งใส เป็น ธรรมและตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาสามารถ ประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ รวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้ อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

5. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้ เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลาย แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มี เทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถ ตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวก รวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และใช้ เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลและ ประสบการณ์

6. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถ นำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและ

วัฒนธรรมองค์กร ที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีม ร่วมกันคิดแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็น วิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยและ อำนวยความสะดวกในการทำงาน

แพรวดาว สอนองฝัน (2557, หน้า 40-41) กล่าวว่า ปี ค.ศ. 2000 มีความหมายอย่างยิ่งในแง่เริ่มศตวรรษใหม่ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อย่างรวดเร็วในแขนงต่าง ๆ ตามกระแสโลกาภิวัตน์เช่นทุกวันนี้ ใครยืนอยู่หนึ่งอยู่กับที่เฉย ๆ หรือขยับ ตัวอย่างเชื่องช้าก็จะถูกคู่แข่งทิ้งห่างออกไป ดังนั้นองค์กรที่เตรียมพร้อมหรือองค์กรที่ปรับตัวอยู่ตลอด ใครที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็วกว่าก็จะอยู่รอดและเติบโตได้ หัวหน้งานงานหลังยุค 2000 จึง หมายถึง จึงควรเป็นบุคคลที่มี 5 ทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะนักแก้ปัญหา ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหัวหน้งานควรรู้และเห็นชัด ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องความขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ ประสิทธิภาพการผลิต หรือปัญหาจากตัวพนักงานเอง ยอดหัวหน้งาน ต้องเป็นผู้ที่สามารถค้นหาหรือระบุปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวได้ และต้องเป็นผู้ที่สามารถ ในการจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ความเป็นนัก แก้ปัญหา ทำให้ต้องรู้จักใช้เครื่องมือ สำหรับการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ทำให้ไม่เสียเวลา ไม่ใช่ แก้ปัญหาด้วยการลองผิดลองถูก

2. ทักษะนักปรับปรุงงาน นักเพิ่มผลผลิต ยอดหัวหน้งานต้องรู้จักปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดีขึ้น มีความก้าวหน้ามากขึ้น โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่มากกว่าเดิม (High Performance) เรื่องที่ต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงให้ดีขึ้นก็คือ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาส่งมอบ เมื่อปรับปรุงงานได้ดีขึ้น ผลผลิตก็เพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ทักษะนักสอนงาน ความเป็นหัวหน้งานทำให้มีหน้าที่ต้องสอนงาน โดยเฉพาะ การฝึกอบรม ยอดหัวหน้งานต้องมีความเป็นนักสอนงาน คือ พูดเป็น สอนเป็น อธิบายเรื่องยาก ๆ ให้ ฟังเข้าใจได้ง่าย การเป็นนักสอนงานทำให้เราสามารถเปลี่ยนบุคลิกภาพจาก “เจ้านาย” หรือ “ผู้เผด็จการ” เป็น “ผู้ให้คำปรึกษา” หรือ “ผู้กำกับติดตาม” ทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

4. ทักษะนักคิด การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความเป็นนักคิดด้วย คือ ไม่ใช่ทำเป็นอย่างเดียวต้องคิดเป็นด้วย องค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นองค์กรที่มี บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Ideas) เป็นจำนวนมาก จึงสร้างผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่และ สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หัวหน้งานที่รู้จักใช้สมอง รู้จักใช้

ความคิดคือ คิดเป็น ก็จะได้เปรียบ และเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร นักคิดที่เป็นที่ต้องการมากขึ้นทุกวันนี้คือ “นักคิดสร้างสรรค์” ซึ่ง ทุกคนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดได้

5. ทักษะนักเรียนรู้ ยอดหัวหน้างานต้องมีความเป็นนักเรียนรู้ด้วย การเป็น นักเรียนรู้ ทำให้ไม่วนเวียนกับความผิดพลาด ก้าวสู่ประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ การเรียนรู้คือ การได้ ประสบการณ์จากการทำงาน เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะ ดังนั้น การเป็นนักเรียนรู้ ก็จะเป็นทั้งนักแก้ปัญหา นักปรับปรุง งาน นักสอนงาน และนักคิดรวมกันไปในตัว

พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ (2560 หน้า 39) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ใน 5 ทักษะตาม แนวคิดของ เดรก และ โร และ แคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการเข้าใจระบบโครงสร้างของคน โครงสร้าง ตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษา และระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการทำงานให้บรรลุผล โดยใช้กระบวนการกลุ่ม และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนประสานงาน และการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

4. ทักษะทางการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังและนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเอง กับบุคคลรอบข้าง จนสามารถสาธิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้นักศึกษาเกิดความยอมรับและ ศรัทธา

5. ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหาร ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

แพรวดาว สมองฝัน (2557, หน้า34) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร ในศตวรรษที่ 21 ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมา จริง ๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้าน และความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้
5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

ไกรศร เจียมทอง (2561, หน้า 9-10) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลปะ มีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วย 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนน่าเชื่อถือเข้าใจง่าย ทั้ง การพูด การเขียนสามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรองนำเสนอ ความคิดได้ทั้ง าระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน อื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ สถานศึกษาให้แก่ชุมชนและองค์กรภายนอก ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัย เทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว วิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งสามารถ ตีความ และแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและ เชื่อมโยงข้อมูล ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยจะต้องเข้าใจ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคคล รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับ ซึ่งกันและกันรับฟังความคิดเห็น

4. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีเทคนิคแนวคิดวิธีการ รวมไปถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมี เทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ การระดมทางความคิดซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมืออาชีพ หน่วยงานรวมถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดประพตติตนอยู่ในศีลธรรม คำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียนและ บุคคลทั่วไป ยึดระบบธรรมมาภิบาล

6. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึงกระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ เป็นการนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องแล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติดีจิตใจ ผู้นำ บุคลากร สร้างสรรค์ หลักสูตร ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ บริหารบุคลากร ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็น ประเมินผลและการวางแผน ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิด ทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการประเมินผลงานและการ ทักษะการวางแผนและการพัฒนา และการปกครอง ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ทักษะด้านในการกำหนดนโยบาย ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

แพรวดาว สอนองพันธ์ (2557, หน้า 5-9) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ ทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติภารกิจกรรมที่ หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมอง โลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้าง กิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการอาคารสถานที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวม ความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์การจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะ ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกลชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้ง สามารถจัดองค์กร โครงสร้างหน้าที่ ภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของควมามีเหตุผลได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเสมอ เข้าใจ ในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชน ส่งเสริม การจัดเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะ เป็นต้น นอกจากนี้ส่งเสริม การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอ และมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา จัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีตารางการ นิเทศที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา นักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง และสามารถ บูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่าง เป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ บูรณาการ และก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำ นโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงาน ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ สามารถบริหารโครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหาร งบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็น ส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่ง ให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นสามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทิน กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าวและเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น



9. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความรู้ความ เข้าใจใน การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรม และ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดี ความชอบ อย่างโปร่งใส เป็น ธรรมและตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผล กระทบต่อสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาสามารถ ประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและ ไม่เป็น ระบบ รวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้ อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้ เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจาก หลากหลาย แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่าง ต่อเนื่อง จัดให้มี เทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถ ตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวก รวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และใช้ เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลและ ประสบการณ์

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถ นำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความ ไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและ วัฒนธรรมองค์กร ที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ทีมงาน ให้ทุกคนในทีม ร่วมกันคิดแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนา บุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็น วิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยและ อำนวยความสะดวกในการทำงาน

สรุปทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ว่า การแสดงออกของ ผู้บริหารถึงกระบวนการใช้ความรู้ความสามารถในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ด้วยความ ชำนาญและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายแผนการปฏิบัติงานสามารถสื่อสารให้เข้าใจง่ายและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร การวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้การประเมินผลงานและการบริหารบุคคล การวิจัย การศึกษา การประเมินผลและการวางแผน มีค่านิยมที่ดี มีจริยธรรมการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม มีความรู้เรื่องนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นมีจินตนาการในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน





ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	ชื่อ	ตำแหน่ง	ลำดับ
10	ที่กักตักงานวิจัย	กัญญา ทองสงฆ์ (2561)	/	1
11	ที่กษัตริย์สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์	ณัฐพงษ์ ปรุฑามาทกุล (2563)	/	2
12	ที่กษัตริย์แก้ปัญหา	สุธนา กามะ (2560)	/	4
13	ที่กษัตริย์วางแผนการพัฒนา	ภาวิดา ศาสตราวุฒิชัย, ณัฐกร วรรณวิทย์ (2564)	/	3
14	ที่กษัตริย์สังคมและวัฒนธรรม	น.ส.ปัทมาพร พงษ์เพชร (2561)	/	3
15	ที่กษัตริย์ตัดสินใจ	มณฑาทิพย์ นาม (2561)	/	3
16	ที่กษัตริย์คิดเชิงสะท้อน	วราพร นุญญี่, พิมพ์ภา ธรรม (2563)	/	1
17	ที่กษัตริย์จัดการตนเอง	อติษฐ์พร ชุ่มชวย, อธิพงษ์ นุญญี่ (2562)	/	1
18	ที่กษัตริย์ฉลาดทางอารมณ์	ศศิมา ทองอรุณ, สุธรรมา ธรรม (2563)	/	1
		พรพรรณ แก้วอุทัย, กานต์ เมธรรดา (2564)	/	
		ศศิมา พิเศษ (2558)	/	
		วชิรวิทย์ รัตนารักษ์ (2564)	/	
		มณฑา วัฒนวิทย์ (2556)	/	
		สุวิภา พิเศษ (2562)	/	
		แพรวภา วัฒนวิทย์, ดร.เสาวณี สุทธิพิทักษ์ (2560)	/	

ที่กษัตริย์บริหารจัดการที่ 21

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ทักษะผู้บริหารคณาจารย์ที่ 21	ความถี่
19	ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	5
20	ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	3
21	ทักษะการสร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อได้	2
22	ทักษะด้านบริหารเวลา	1
23	ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร	1
24	ทักษะการรับรู้	1
25	ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์	1
26	ทักษะด้านการประเมิน	1

## 1. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

ทักษะการใช้ดิจิทัล ทักษะการใช้ดิจิทัลเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักให้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร ไปยังผู้ปกครอง ชุมชน และใช้ในการจัดการการเรียนการสอนของครู ดังนั้นจึงมีนักวิชาการ นักการศึกษา ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการใช้ดิจิทัลไว้หลายท่าน ดังนี้

Yang (2016, p. 34) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีเว็บไซต์ในการสื่อสาร และยังสามารถให้ผู้ปกครองเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การสอน ของครูและผู้บริหาร ผ่านระบบออนไลน์ได้อีกด้วย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2555, หน้า 55) จากมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมา ปรับปรุงการบริหารจัดการ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสนทนาข้อมูลข่าวสาร และมีสารสนเทศที่ทันสมัย

แพรวดาว สมองฝัน (2557, หน้า 79) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการตัดสินใจ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรภายนอก รวมทั้งจัดให้มีเว็บไซต์เพื่อให้ ผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนครูและผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป ทักษะการใช้ดิจิทัล หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยการนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและ โรงเรียนด้านต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ ไลน์ และเฟสบุ๊ก

สรุปทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล คือ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันต่อยุคสถานการณ์ มีเว็บไซต์ ไลน์ เฟสบุ๊ก

โปรแกรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเร็ว ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ นำเสนอผลงาน เก็บข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและโรงเรียนด้านต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ ไลน์ และเฟสบุ๊ก

**2. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)** ทักษะทางด้านการสื่อสารเป็นทักษะมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหารที่จะต้องติดต่อสื่อสาร (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ สื่อสารครบทั้ง 4 ระบบ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร สื่อสารมวลชนสัมพันธ์ ชุมชน/รัฐ สัมพันธ์ และกิจกรรมสังคม มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะด้านการสื่อสารไว้หลายท่าน ดังนี้

สมภูมิ รวิวรรณ (2558, หน้า34) กล่าวว่า ผู้นำที่มงานต้องมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร จัดระบบ และกระบวนการการติดต่อสื่อสารภายในทีมงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารนอกทีมงาน ซึ่งเป็นหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุกประเภทจะต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นสายเลือดและ เครื่องมือในการบริหาร ผู้นำทีมจะต้องมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสารในการประชุม การอภิปราย การสั่งงานด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรการประสานงาน การควบคุมกำกับและการประเมินผลงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จรวัยพร ธรณินทร์ (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสาร (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ สื่อสารครบทั้ง 4 ระบบได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร สื่อสารมวลชนสัมพันธ์ ชุมชน/รัฐสัมพันธ์ และกิจกรรมสังคม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคน เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารหรือมีทักษะในการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบมากกว่า เพราะสามารถใช้ในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้าง ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

แพรวดาว สนองพันธ์ (2557, หน้า 70) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหาร สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรอง นำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่ง

บุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน และองค์กรภายนอกด้วยวิธีและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัย เทคโนโลยีในการสื่อสาร

Baird (2006, p.15) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูด และเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือสามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ สามารถเจรจา ตอรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

Doe (2015, p. 4) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือสามารถสื่อสารได้ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถพูดเปิดประเด็นและสรุปประเด็นได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถนำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะได้อย่างชัดเจน Yang, (2016, p.9) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและจะต้องจัด ให้มีเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสื่อสารระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการฟัง พูด อ่าน เขียนเช่นภาษาอังกฤษ และสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในการประชุมและนำเสนอในสถานที่ สาธารณะต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อม ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

สรุปทักษะการสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ที่ใช้วิธีที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนที่มีประสิทธิภาพ และสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในการประชุมและนำเสนอในสถานที่ สาธารณะต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น และสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อม ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

**3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)** ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์ร่วมมือหรือร่วมใจกันอย่งดีที่สุดในสังคมหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุด ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำงานกับมนุษย์ให้ได้ดีนั้นผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์คือมีความต้องการให้ผู้อื่น สนใจ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้



เสนาะ ตีเขารวี (2551, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึงความสามารถในการ ทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะทางด้านมนุษยนี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดี เป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่ 2 มิฉะนั้นจะ ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงานกับคนอื่นไม่ได้เลย ทักษะทางด้านมนุษยมีความสำคัญมากต่อ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 10-11) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความ สามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ลักษณะ ของผู้บริหารได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมไม่เอาเปรียบผู้อื่นและคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตน อยู่เสมอ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถ ที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้สร้างความรู้สึที่ดีและความจงรักภักดีสามารถจูงใจบุคคล อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพหรือ เป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเองคนที่มี ทักษะด้านมนุษยนี้จะต้องรู้จักตนเองดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น อย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มนุษย์มีความสำคัญมากต่อ ผู้บริหารระดับสูงอันดับการระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

สัมมา รชริชย์ (2553, หน้า 57) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถในการ ทำงานเข้ากับคนได้อย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คนที่มีทักษะทางด้านนี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่ 2 มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้เลย ทักษะทางด้านมนุษยมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554, หน้า 36-39) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลพินิจในการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่นรู้จักการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ประกอบด้วย

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ (2556, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความรู้และ ความชำนาญของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้อง เข้าใจในสภาพธรรมชาติ ความต้องการของมนุษย์เพื่อที่จะได้รู้จัก และเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องและ เหมาะสม ทักษะด้านมนุษยจึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แพรวดาว สมองฝัน (2557, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย มีมนุษยสัมพันธ์สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความ เชื่อมโยงยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่าง เต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย สามารถบริการ ประสานงาน สร้างเครือข่าย รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์การและ นอกองค์การ โดยสามารถ เข้าใจความรู้สึกผู้อื่นเป็นอย่างดี มีคุณธรรมและสร้างความสามัคคี ความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อ ประโยชน์สูงสุดขององค์การ

Drake and Roe (1996, p. 30) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง การสร้าง ความสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้าง บรรยากาศที่ดีและ ลดความกดดันในการทำงาน โดยอาศัยจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ เข้าสนับสนุนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือ กล่าวโดยสรุป ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงาน ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัว การให้ความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับ การเปลี่ยนแปลงความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรม ในการทำงาน การแสดง ความจริงใจ การมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี การไม่เอาเปรียบ การปรับปรุง บุคลิกภาพ การใช้ดุลพินิจ การรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาส และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

สรุปทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น

เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อใจและต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ให้ความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการทำงาน การแสดงความจริงใจ การมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี การไม่เอาเปรียบ ปรับปรุงบุคลิกภาพ ใช้ดุลพินิจในการฟัง รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาส และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสู่ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

**4. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)** ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะทางด้านการทำงานเป็นทีมเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักยกย่องชมเชยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเอง ให้การฝึกอบรมในหน้าที่การงานเพื่อสร้าง ความมั่นใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงาน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ไว้หลายท่าน ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน เป็นวิธีการ อย่างหนึ่งของการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการให้ขวัญกำลังใจจึงเปรียบ เสมือนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานอย่างไม่ห่อถ่ออุปสรรค ผู้บริหารจะต้องรู้จักยกย่องชมเชยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเอง ให้การฝึกอบรมในหน้าที่การงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ให้รางวัล ให้การยอมรับในความ สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจหรือกระตุ้นผลงานด้วยคำพูด และการกระทำ

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2550, หน้า 23) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Building) คือ หัวใจสำคัญของการทำงาน ซึ่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มคน จะต้องสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันทุกคน จะต้อง 1) เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ที่แตกต่างไม่มีอคติ 2) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีให้เป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ทุกคน 3) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ 4) มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือสถานที่ทำงานมีบรรยากาศแห่งความสุข และการทำงานมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2555, หน้า 32) จากมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำและสามารถสร้างผู้นำ สร้างวัฒนธรรมขององค์กร มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ รวมทั้งผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระหว่างบุคคลประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

แพรวดาว สอนองผัน (2557, หน้า 70) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน หมายถึง การสร้างขวัญและ กำลังใจทีมงาน จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จัก ยกย่องชมเชย มีความเป็น มิตร ให้รางวัล สร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ความสามัคคีและบรรยากาศการทำงาน เป็นทีม เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่มีอคติ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ มีการ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ความคิด สอนงาน ช่วยเหลือในกระบวนการ ทำงานของทีม ให้ทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็น รับผิดชอบและแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างบูรณาการ สามารถจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก สนับสนุน การทำงานให้ทีมประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม ศักยภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสามารถเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างความรู้สึกระหว่าง บุคลากรทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างแท้จริง

Doe (2015, p. 13) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในความรู้สึก รู้ข้อมูลภูมิหลัง ของแต่ละคน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี รู้จุดอ่อน จุด แข็งของแต่ละคนภายในทีมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ความรู้ ความคิด สอนงาน ช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม ให้ทุกคนร่วมกันแสดงความ คิดเห็น รับผิดชอบและแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างบูรณาการ สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้ทีมประสบความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 34) กล่าวว่า ทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสภาพบรรยากาศ การเรียนรู้เป็นสากล (Universal Learning Environments) เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษา เพียงลำพัง ไม่สามารถ ทำให้บรรลุผลในภารกิจที่มากมายนี้ได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ทักษะการสร้าง ทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่ง เมื่อมีการทำงานเป็นทีมขึ้นย่อมต้องมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการจัดการความขัดแย้งเพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น

สรุปทักษะทำงานเป็นทีม คือ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในสร้างแบบอย่าง ที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นให้เกิดเกียรติซึ่งกันและกัน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ดังกล่าว สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองโดยการให้เข้าร่วม อบรมในหน้าที่การงานนั้น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นมิตร ติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการบริหารความขัดแย้ง การสร้างขวัญและกำลังใจ การยกย่องชมเชย การให้คำปรึกษาแนะนำ ความช่วยเหลือและสนับสนุน การยอมรับใน ความสามารถ และการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ

**5. ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational Management Technical Skills)** ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการดำเนินงานเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการ อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทักษะทางเทคนิค เกิดขึ้นจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม ฉะนั้น ทักษะด้านเทคนิคจึงเป็นเทคนิคในการ ทำงานที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหาร เพราะจะทำให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายที่เกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคไว้ ดังนี้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2555, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีเป็น ความสามารถในการ ใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงาน ที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมผสาน ระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ของตนเองผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้าน สิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหาร บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถ ในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานเฉพาะทางได้อย่างเชี่ยวชาญ รู้กระบวนการการทำงานอย่างลึกซึ้ง สามารถแสดง การทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ ผู้ที่มีทักษะเชิงเทคนิค จะต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและได้รับการ

อบรมมาระดับหนึ่ง มีความชำนาญในระดับ ผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น นักดนตรี นักบัญชี ทัศนศาสตร์ วิศวกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะเชิงเทคนิคมีความสำคัญมาก ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

สัมมา รณิธย์ (2553, หน้า 57) กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงาน อย่างลึกซึ้ง ผู้ที่มีทักษะด้าน เทคนิคการทำงานจะต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและ ได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพเช่น นักบัญชี วิศวกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะ ด้านเทคนิคการทำงานมีความสำคัญมากต่อ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ (2554, หน้า 36-39) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้วิธีการกระบวนการขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ เฉพาะอย่างที่มีความจำเป็น ต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยี ในการบริหารก่อให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสามารถสอนการใช้เครื่องมือเครื่องคอมพิวเตอร์และ สื่อต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ช่วยประหยัดเวลาอำนวยความสะดวก ลดภาระของ บุคลากรและทำให้การทำงาน รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษาและพัฒนา ตนเองพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ บริหารการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร เครื่องช่วยสอน เป็นต้น

2. ทักษะด้านการวิจัย เป็นความสามารถในการวิจัยและนำผลการวิจัยใช้ ประโยชน์ ผู้บริหารสามารถรวบรวม วิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการศึกษา ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. ทักษะการจัดการทรัพยากร เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ ต่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการบริหารงานโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย สำคัญอยู่ที่ต้องการ ให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามประสงค์ที่ กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารอยู่ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และการ จัดการ

4. ทักษะด้านการจัดการ ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองและ พัฒนาผู้อื่น เพื่อความเจริญของงานในวิชาชีพและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พยายามใช้ความรู้ ความสามารถให้มากที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ (2556, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ เฉพาะอย่างประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาวิจัยและส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทักษะการจัด การทรัพยากร ทักษะการจัดการบุคลากร การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการพัฒนาบุคคลให้มีความ ก้าวหน้าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

จรุณี แก้วเอี่ยม (2557, หน้า 66-67) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิควิธี หมายถึง เป็นทักษะ ที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถ ในการทำงาน ผู้บริหารมีความรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ต่าง ๆ ได้แก่งานด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงินความรู้เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหาร บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์ (2545ก, หน้า 19-20) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคอาศัยความรู้การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะทางนี้เรียนรู้ได้ด้วย การปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารเช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักตาราง การทำงานการทำทะเบียนนักเรียน การทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการเก็บการรู้จักการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้นทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะ จำเป็นน้อยมากสำหรับผู้อำนวยการ เนื่องจากไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเองแต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อ การตรวจสอบงาน เป็นการ สร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่าย เป็นเสน่ห์ของผู้บริหาร

แพรวดาว สมองผัน (2557, หน้า 61) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง แนวคิด วิธีการ รวมไปถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ การระดมทางความคิด ซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนอ อย่างมืออาชีพ การมอบหมายงาน รวมไปถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งในการปฏิบัติงานหรือกระทำการกิจกรรมใด ๆ แล้วแสดงออกมาส่งผลให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพบรรลุผลตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

Drake and Roe (1996, p. 30) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการทำงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญ

Katz (1995, p. 33) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิควิธีเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการทางเทคนิคและเครื่องมือที่จำ เป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์ทางการศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีและกระบวนการปรับปรุงการทำงานในด้านต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสม กับประเภทของงานนั้น ๆ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ในการบริหารจัดการงาน ด้าน วิชาการ ด้านบริหารบุคลากร ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการเงิน ด้านการวิจัย และการสั่งการ และมอบหมายงาน รวมทั้งนำเสนอผลงานต่าง ๆ อย่างมืออาชีพ

สรุปทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational management skills) คือ กระบวนการการบริหารองค์การ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแนวคิดและ ทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้และจากประสบการณ์การทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆมีการบริหารโครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหาร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

**6. ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์** ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้



วรรณพร สุขอนันต์ (2547, หน้า 27) กล่าวว่า ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของงานที่ปรารถนา โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน และความสามารถเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรดำเนินไป) ในทิศทางนั้นจนบรรลุวัตถุประสงค์

วัชรินทร์ สุกใส (2559, หน้า 47) กล่าวถึง ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถมองเห็นภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องการที่จะให้เป็นไปบนพื้นฐานความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และภาระหน้าที่ของ หน่วยงานในองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรอบรู้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ การปฏิบัติ พัฒนาบุคคลและพัฒนาทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการ

ศราวุธ พาณิชพงศกร (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องกำหนดให้มี เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและภาพในอนาคตของสถานศึกษา ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร มีกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร หากผู้บริหารปราศจาก วิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความสำเร็จก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

ยงยุทธ สมสีพิมพ์ (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราอยากเห็น อยากมี อยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทหายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็น ผู้ที่เรียนรู้อย่างมาก คือได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่น นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่ไม่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision Without Action) ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้น ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

ทองคำ พิมพ์ (2556, หน้า 23) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพ เป้าหมาย แนวนโยบายในการวางแผน พัฒนาให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพนั้นต้องมีความเป็นไปได้ และมีเป้าหมาย ชัดเจนตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

นนทิพร สาน้อย (2557, หน้า 44) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติของผู้ที่มองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้อง

สอดคล้องกับ เป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ เพื่อที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

สรุปทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสร้างสู่อนาคตผ่านวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบายบริบทของสถานศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไปได้ มีแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายและความสำเร็จ

### **สภาพทั่วไปและทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด ที่อยู่ในพื้นที่ 5 อำเภอทางทิศเหนือของจังหวัดเชียงใหม่ คือ

1. อำเภอฝาง เป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. อำเภอแม่ฮาด ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประมาณ 32 กิโลเมตร
3. อำเภอไชยปราการ ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประมาณ 14 กิโลเมตร
4. อำเภอเชียงดาว ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประมาณ 70 กิโลเมตร
5. อำเภอเวียงแหง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประมาณ 130 กิโลเมตร

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีความซับซ้อนเนื่องจาก มีพื้นที่รับผิดชอบถึง 4,893 ตารางกิโลเมตร ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ป่าไม้ และเป็นเขตชายแดนซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาเป็นแนวยาวกว่า 100 กิโลเมตร จากอำเภอฝาง อำเภอแม่ฮาด อำเภอเชียงดาว จนถึงอำเภอเวียงแหง

การคมนาคมและการติดต่อระหว่างสถานศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากสถานศึกษาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ห่างไกล โดยสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ห่าง

จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่ไกลที่สุดมีระยะทางเกือบ 200 กิโลเมตร และมีสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บนภูเขาสูงอีกจำนวนมากผู้รับบริการประกอบไปด้วยผู้คนหลากหลายเผ่าพันธุ์ มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี สังคม และภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และจำนวนหนึ่งยังเป็นผู้อพยพจากประเทศเพื่อนบ้านที่เข้ามาขายแรงงาน ทำให้มีเด็กวัยเรียนจำนวนมากที่ไม่มีเอกสารทางทะเบียนราษฎร ส่งผลกระทบต่อการให้บริการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น จากสภาพภูมิประเทศซึ่งอยู่ในพื้นที่ภูเขาสูง ทुरกันดาร ส่งผลให้ผู้เรียนจำนวนหนึ่งซึ่งเข้าเรียนในสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนของตนไม่สะดวกต่อการเดินทางไป-กลับในวันเดียว ต้องเข้าพักนอนในสถานศึกษา ซึ่งต้อง เป็นธุระจัดหาที่พักให้ตามสภาพความขาดแคลนในรูปแบบของโรงเรียนพักนอน จำนวน 13 โรงเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กในพื้นที่ที่ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ

### **ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง ศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้เรียนบนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี” “Creating Educational Opportunity and Equality and Developing Student’s Quality Along Multicultural Process utilizing Innovation and Technology”

### **พันธกิจ (Mission)**

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาบนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก ของชาติ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ มีทักษะอาชีพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และมีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 โดยการจัดการกระบวนการเรียนการสอนด้วยวิธีการ Active Learning

3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี แพลตฟอร์มเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพ

### เป้าประสงค์หลัก (Goals)

#### 1. สำนักงานเขตพื้นที่คุณภาพ (Quality Office)

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย (Big Data) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สร้างค่านิยมองค์กร พัฒนานวัตกรรมสู่องค์กรคุณภาพ

#### 2. โรงเรียนคุณภาพ (Quality Schools)

2.1 สถานศึกษานำพระบรมราโชบายของรัชกาลที่ 10 และส่งเสริมจัดการศึกษาบนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม เพื่อสร้างความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 สถานศึกษาจัดให้ประชากรวัยเรียนทุกคน รวมทั้งผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่พื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และมีคุณภาพ

2.3 สถานศึกษาเป็นโรงเรียนนำดู นำอยู่ นำเรียน มีระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการนิเทศภายในที่เข้มแข็ง พัฒนาหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม มุ่งสู่องค์กรที่มีคุณภาพ

2.4 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 2.5 ห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classrooms)

2.6 จัดห้องเรียนสะอาด บรรยากาศน่าเรียน มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.7 ครูเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ มีทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก Active Learning คิดและมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน (Coding) และสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อจัดการการเรียนรู้

2.8 ครูพัฒนางานด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2.9 พัฒนานาห้องเรียน หนึ่งนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

### 3. นักเรียนคุณภาพ (Quality Students)

3.1 นักเรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติศรัทธา

3.2 นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ อ่านออก เขียนได้ ลายมือสวย คิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร สุขภาพเหมาะสมกับวัย

3.3 นักเรียนมีคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

#### กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง และเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ มีความสามารถ ในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

## ผลการจัดการศึกษาปีการศึกษา 2562

ตาราง 2 แสดงเปรียบเทียบผลการประเมิน (NT) 2558-2562 ระดับชั้นประถมศึกษา  
ปีที่ 3

ด้าน	ปีการศึกษา					ระดับประเทศ
	2558	2559	2560	2561	2562	2562
ด้านภาษา	38.14	44.70	47.24	46.43	46.85	44.94
ด้านคำนวณ	31.10	32.72	37.25	43.16	46.15	46.46
ด้านเหตุผล	41.92	46.78	42.03	42.14	ไม่จัดสอบ	ไม่จัดสอบ

ตาราง 3 แสดงเปรียบเทียบผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-Net)  
ปีการศึกษา 2560-2562 ผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
(O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

สาระ	คะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่				เปรียบเทียบกับระดับประเทศ		
	ปีการศึกษา			เพิ่มขึ้น/ ลดลงจาก ปี 61	สพป. ชม 3	ประเทศ	สูงกว่า/ ต่ำกว่า
	2560	2561	2562				
ภาษาไทย	42.96	52.11	44.45	-7.66	44.45	49.07	-4.62
ภาษาอังกฤษ	28.31	30.90	27.51	-3.39	27.51	34.42	-6.91
คณิตศาสตร์	32.94	31.73	28.99	-2.74	28.99	32.90	-3.91
วิทยาศาสตร์	36.31	37.99	32.54	-5.54	32.54	35.55	-3.01
เฉลี่ยรวม 4	35.13	38.18	33.37	-4.83	33.37	37.99	-4.62
สาระ							

ตาราง 4 แสดงผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษา  
ปีที่ 3

สาระ	คะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่				เปรียบเทียบกับระดับประเทศ		
	ปีการศึกษา			เพิ่มขึ้น/ ลดลงจาก ปี 61	สพป. ชม3	ประเทศ	สูงกว่า/ ต่ำกว่า
	2560	2561	2562				
ภาษาไทย	46.42	52.00	53.23	1.23	53.23	55.14	-1.91
ภาษาอังกฤษ	27.04	26.28	29.12	2.84	29.12	33.25	-4.13
คณิตศาสตร์	23.47	26.65	23.25	-3.40	23.25	26.73	-3.48
วิทยาศาสตร์	30.86	34.85	29.62	-5.23	29.62	30.07	-0.45
เฉลี่ยรวม 4 สาระ	35.60	34.95	33.81	-1.14	33.81	36.30	-2.49

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กณิษฐา ทองสมุทร (2561) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน ประชากรได้แก่ ครูผู้สอน ประจำปีการศึกษา 2561 จำนวน 2,348 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 331 คน ได้มาโดยการสุ่มประชากรแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ ได้แก่ การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นทักษะด้านการใช้ดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ทักษะทางมนุษย ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะการสื่อสาร ทักษะการศึกษาและการสอน ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน



ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาควรสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูผู้สอนพัฒนาตนเอง และมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ และวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหัวข้อการค้นคว้าอิสระ ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อศึกษา 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 310 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพและรายด้าน และ 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ปัทมพร พงษ์เพชร (2561) ได้ศึกษาเรื่องทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริการวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 เพื่อ 1) ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 4) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารที่ส่งผลต่อการบริการวิชาการของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน จำนวน 166 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางเครซี่และมอร์แกน โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาในศตวรรษที่21โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการบริหารเป็นทีม รองลงมาคือ ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล

2. ระดับการบริหารวิชาการของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การวัดผล ประเมินผลการเรียน รองลงมา คือการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือการส่งเสริมความรู้ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการบริหารวิชาการของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $r_{xy} = .835$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล และทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียน ร่วมกันทำงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ได้ร้อยละ 73.30 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $Z = .351X_4 + .397X_5 + .222X_1$

ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล (2563) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด ศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารวิชาการสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21กับการบริหารวิชาการสถานศึกษาและ 4) สร้างสมการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 315 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้จังหวัดเป็นชั้นในการแบ่งหลังจากนั้นคัดเลือกผู้บริหารและครูแต่ละจังหวัดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบบจับฉลากไม่ใส่กลับจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะ

ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 1 ฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการบริหารวิชาการสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการบริหารวิชาการสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบคือ  $Y = 0.75^{**} + 0.82^{**}X$  และสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z_y = 0.85^{**}Z_x$  จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไป 1 หน่วยทำให้การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เปลี่ยนไป 0.82 หน่วยซึ่งเห็นได้ว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมีทักษะด้านการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาข้อเสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยเพื่อใหม่ เพื่อใช้ในการทำงาน การสื่อสารและความร่วมมือกับบุคคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายสถานศึกษา

ศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 311 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

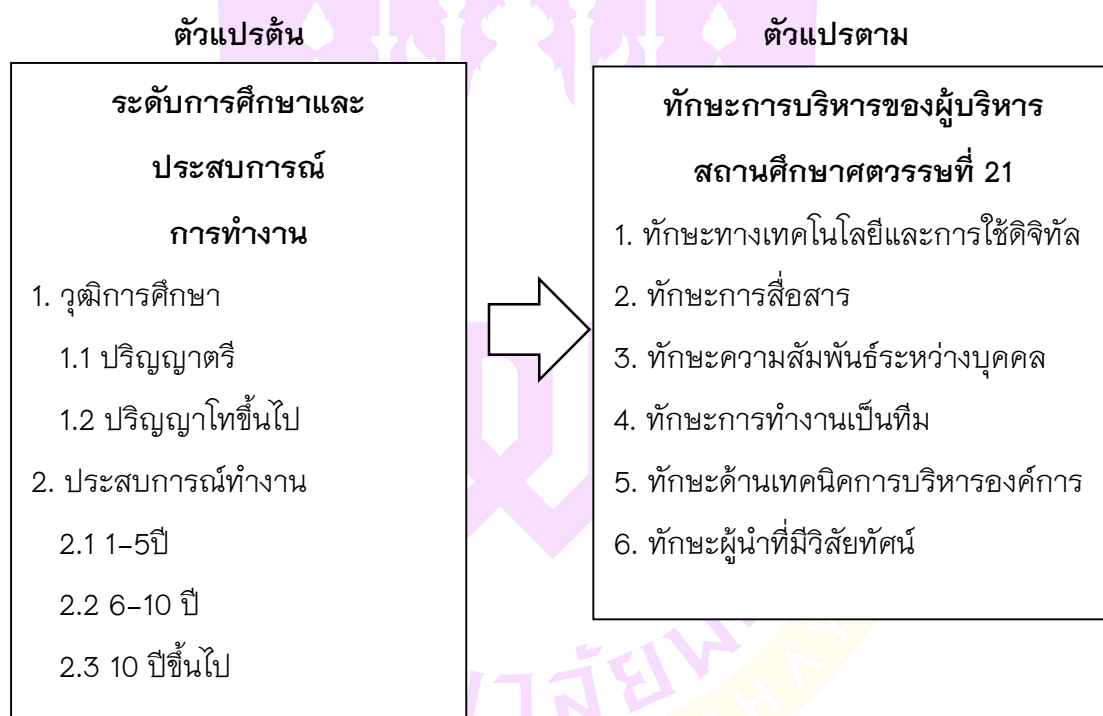
ที่ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุก ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านทักษะ ด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อเชื่อถือได้และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง 2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย (2561) ศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศกสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน และ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนทวีธาภิเศก จำนวน 80 คน ได้มาโดยการใช้ตารางสุ่มของ Krejcie and Morgan แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและจับสลาก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่า t (t-test) โดยหาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด ดังนี้ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมาคือ ด้านพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และ

ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทิวธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์นำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 135 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 103 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน ชีรวุฒิเอกะกุล, 2555, หน้า 65)

#### เครื่องมือการวิจัย

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational Management Technical Skills) ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert

## 2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิจัยและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

- 2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัด
- 2.2 กำหนดประเด็นที่ต้องการสร้างแบบสอบถาม
- 2.3 สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนด แล้วนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสม
- 2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

## 3. การหาคุณภาพเครื่องมือ

- 3.1 เครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่
  - 3.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
  - 3.1.2 นางรัชนิกร นันทะเสน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
  - 3.1.3 นายสมบัติ ทุ่งพรวน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสามัคคีพัฒนา อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมทั้งด้านเนื้อหาข้อคำถามและภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล
- 3.2 นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญนั้น คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC)

แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถ้าข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้อง สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

ค่าดัชนีความสอดคล้องระดับ 0.67 จำนวน 2 ข้อและระดับ 1 จำนวน

39 ข้อ

3.3 ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ

3.4 นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนบ้านม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 คน และโรงเรียนบ้านห้วยหยวกป่าไซอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 15 คน ซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.95

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษาออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 7 แห่ง โดยส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองและ Google Form ถึงบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 103 ฉบับ ได้รับคืน 103 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 103 ฉบับ

2. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองภายในเวลา 2 เดือน

3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลไว้ตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติด้วยการแจกแจงความถี่ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ วิเคราะห์ผลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการประเมินค่า (Rating Scale)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝางจังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง สองกลุ่มอิสระ (t-test) และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญโดยการเปรียบเทียบความแตกต่าง รายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe's method) (ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2555, หน้า 65)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check list) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้การวิเคราะห์คำนวณ ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ตามทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational Management Technical Skills) ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert การวิเคราะห์คำนวณโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert (1967, pp. 90-95) ค่าคะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย แปลความหมายและนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ John W. Best (1986, p. 174) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 อยู่ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 อยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 อยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 อยู่ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 อยู่ระดับน้อยที่สุด

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง สองกลุ่มอิสระ (t-test) และความแปรปรวน

ทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe's method) (ธีรวิมล เอกะกุล, 2555, หน้า 65)

### สูตรที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ดัชนีความสอดคล้อง IOC (วารโร เฟิงส์วีสดี, 2555, หน้า 75)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับพฤติกรรม

$\sum R$  แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

### สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, 2545, หน้า 78)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

$S_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

### สถิติเชิงบรรยาย

1. ค่าเฉลี่ย (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ 2553, หน้า 304)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ X คือ คะแนนของครูผู้สอนแต่ละคน

n คือ จำนวนครูผู้สอนทั้งหมด

$\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย

2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2553, หน้า 63)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ X คือ คะแนนของครูผู้สอนแต่ละคน

n คือ จำนวนครูผู้สอนทั้งหมด

S.D. คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สูตร t-test (Dependent Samples) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 109)

$$t = \frac{\frac{\sum D}{n}}{\sqrt{\frac{n\sum D^2 - (\sum D)^2}{n(n-1)}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤต เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

D แทน ความแตกต่างระหว่างคะแนนแต่ละคู่

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวนคู่คะแนน

4. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) หากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้สูตร บุญชม ศรีสะอาด (2545)

$$F = \frac{MS_B}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าแจกแจงของ F (f-distribution)

MS<sub>B</sub> แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
(Mean Square between group)

MS<sub>w</sub> แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
(Mean Square with in group)

5. การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method)  
(ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2553, หน้า 65)

$$s = \sqrt{(K - 1)F_{(a;df_r,df_2)}} \sqrt{MS_E \left[ \sum_{j=1}^k \frac{(c_j)^2}{n_j} \right]}$$

เมื่อ	s	แทน ค่าวิกฤตของ Scheffe
	K	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบกัน
	a; $df_r, df_2$ )	แทน เปิดค่า F ในตารางแจกแจงค่า F ที่ a มีค่า 0.05 และ 0.01 และ $df_r$ คือค่า $df_8$ ถ้าเป็นการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียวในตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน ส่วน $df_2$ คือค่า $df_{\square}$ หรือค่า $df_{\square}$ ค่าใดค่าหนึ่ง
	$MS_E$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของตารางความแปรปรวน
	$C_j$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ Contrast ซึ่งจะมีค่าเป็น 1, -1, 1, -1, ...
	$n_j$	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	19	18.4
หญิง	84	81.6
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับวุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	52	50.5
ปริญญาโทขึ้นไป	51	49.5
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
1-5 ปี	24	23.3
6-10 ปี	30	29.1
10 ปีขึ้นไป	49	47.6
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 103 คนคิดเป็นร้อยละ 100

1. เพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 19 คิดเป็นร้อยละ 18.4 และหญิง จำนวน 84 คนคิดเป็นร้อยละ 81.6

2. ระดับการศึกษา พบว่า มีระดับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 51คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 ตามลำดับ

3. ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 มีประสบการณ์การ 6-10 ปี จำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 29.1 และมีประสบการณ์ 1-5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝางสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3**

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 6 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม**

(n = 103)

ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล	4.47	0.46	มาก	4
2. ทักษะการสื่อสาร	4.42	0.49	มาก	5
3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์	4.49	0.47	มาก	2
4. ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.48	0.51	มาก	3
5. ทักษะเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร	4.50	0.52	มากที่สุด	1
6. ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.42	0.54	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.49) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทักษะเทคนิค

การบริหารจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.52) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.47) และด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองด้าน คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.49, 0.54) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้าน	ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ	4.39	0.58	มาก	5
2	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่าน เว็บไซต์	4.55	0.60	มากที่สุด	2
3	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน นำเสนอผลงาน	4.56	0.57	มากที่สุด	1
4	สามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์	4.45	0.62	มาก	3
5	สร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่	4.43	0.69	มาก	4
6	มีกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์กร	4.45	0.66	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.47	0.46	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.46) ซึ่งเมื่อพิจารณา



เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอผลงาน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D.= 0.57) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่านเว็บไซต์ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและทักษะนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.= 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.= 0.58) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะด้านการสื่อสาร

ด้าน	ทักษะการสื่อสาร	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารมีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	4.44	0.65	มาก	3
2	ผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์	4.46	0.60	มาก	2
3	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว เกี่ยยกล่อมเพื่อให้อบรมลูกเป้าหมายของสถานศึกษา	4.42	0.74	มาก	4
4	ผู้บริหารสามารถนำการประชุมเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ	4.33	0.71	มาก	6
5	ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น	4.40	0.64	มาก	5
6	ผู้บริหารฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.40	0.63	มาก	5

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้าน	ทักษะการสื่อสาร	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
7	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์เฟสบุ๊ก	4.49	0.60	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.42	0.49	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะด้านการสื่อสาร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.49) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์เฟสบุ๊ก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและผู้บริหารมีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสามารถนำการประชุม เสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.71) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

ด้าน	ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	4.47	0.65	มาก	4

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างมนุษย์	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
2	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่าง ทางด้านพฤติกรรมและ วัฒนธรรม	4.47	0.63	มาก	4
3	ผู้บริหารแสดงความจริงใจและ มองโลกในแง่ดีกับใต้บังคับบัญชา	4.49	0.68	มาก	3
4	บริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพ ของตนเองอยู่เสมอ	4.52	0.57	มากที่สุด	2
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ	4.56	0.57	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับผู้ปกครอง ชุมชน	4.51	0.62	มากที่สุด	3
7	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.62	มากที่สุด	2
8	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.49	0.60	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.49	0.47	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.47) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.57) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีสองด้านคือบริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ, ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.57, 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทุกระดับ ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.65, 0.63) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะทำงานเป็นทีม

ด้าน	ทักษะการทำงานเป็นทีม	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.50	0.62	มากที่สุด	3
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางการเดียวกัน	4.51	0.64	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร	4.50	0.62	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	4.41	0.64	มาก	7
5	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมฝึกอบรมในหน้าที่การงานทุกระดับ	4.49	0.64	มาก	4
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น	4.43	0.66	มาก	6
7	ผู้บริหารสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.49	0.64	มาก	4
8	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	4.54	0.65	มาก	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	ทักษะการทำงานเป็นทีม	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
9	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจติดตามและประเมินผลงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.47	0.68	มาก	5
	รวมเฉลี่ย	4.48	0.51	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทำงานเป็นทีม ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.64) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองข้อ คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห้จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร

ด้าน	ทักษะเทคนิคการบริหาร จัดการองค์กร	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ บุคลากรโรงเรียนทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	0.64	มากที่สุด	1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	ทักษะเทคนิคการบริหาร จัดการองค์กร	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
2	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน	4.48	0.68	มาก	2
3	ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.63	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถบุคลากร	4.50	0.60	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารสามารถให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร	4.50	0.65	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารสามารถมอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล	4.47	0.69	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.50	0.51	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.51) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีสามด้าน คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้บุคลากรโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถบุคลากร, ผู้บริหารสามารถให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.64, 0.60, 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.68) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองข้อ คือ ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถ

มอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.63, 0.69) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นรายด้าน ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ด้าน	ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	(n = 103)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน	4.43	0.62	มาก	3
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบาย	4.44	0.63	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย	4.45	0.73	มาก	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.44	0.65	มาก	2
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	4.38	0.68	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.42	0.54	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.73) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา มีสองข้อคือผู้บริหารสถานศึกษา

กำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.63, 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.62)ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.68) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน เปรียบเทียบการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง สองกลุ่มอิสระ (t-test) และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่ฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา

ด้าน	ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21	วุฒิการศึกษา				t	sig
		ปริญญาตรี		ปริญญาโทขึ้นไป			
		( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล	4.52	0.47	4.41	0.45	1.20	0.23
2	ทักษะการสื่อสาร	4.45	0.51	4.37	0.47	0.79	0.42
3	ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์	4.52	0.47	4.48	0.48	0.38	0.70
4	ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.48	0.53	4.47	0.48	0.057	0.95
5	ทักษะเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร	4.46	0.57	4.50	0.48	-0.43	0.66
6	ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.36	0.61	4.48	0.45	-1.13	0.26
	รวม	4.46	0.52	4.45	0.46	0.14	0.53



จากตารางที่ 13 พบว่า บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น จำแนกประเภทการดำเนินงาน

ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถาน ศึกษาศตวรรษที่ 21	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
ทักษะทางเทคโนโลยี ดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	0.613	2	0.30	1.405	0.250
	ภายในกลุ่ม	21.80	100	0.21		
	รวม	22.41	102			
ทักษะการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	0.082	2	0.04	0.165	0.848
	ภายในกลุ่ม	24.76	100	0.24		
	รวม	24.84	102			
ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.014	2	0.00	0.031	0.970
	ภายในกลุ่ม	23.37	100	0.23		
	รวม	23.38	102			
ทักษะการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.278	2	0.13	0.529	0.591
	ภายในกลุ่ม	26.25	100	0.26		
	รวม	26.53	102			
ทักษะเทคนิคการบริหาร จัดการองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.651	2	0.32	1.172	0.314
	ภายในกลุ่ม	27.76	100	0.27		
	รวม	28.41	102			
ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	0.409	2	0.20	0.689	0.505
	ภายในกลุ่ม	29.72	100	0.29		
	รวม	30.13	102			

จากตารางที่ 14 พบว่า บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่นอำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทักษะเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.52 ) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.47) และด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองด้าน คือ ทักษะการสื่อสาร, ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.49, 0.54) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านการสอบคัดเลือก ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติ ระดับการศึกษาหรือคุณวุฒิทางการศึกษา เพื่อให้มี

คุณสมบัติระดับการศึกษา เพื่อให้มีคุณลักษณะตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดโดยวิชาชีพ ประสบการณ์จากการทำงาน ผู้บริหารต้องเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหาร การศึกษา ก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษากำหนด รวมทั้งการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อบรมเกี่ยวกับทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานอื่น ๆ อีกทั้ง ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถเพื่อการบริหาร สถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.46) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอผลงาน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.57) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของ โรงเรียนผ่านเว็บไซต์ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและ ทักษะนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.58) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

1.2 ทักษะด้านการสื่อสาร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.= 0.49) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์ เฟสบุ๊ก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.60) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก และผู้บริหารมีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถนำการประชุม เสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.71) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.3 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.47) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ

ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.57) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาทั้งสองด้าน คือ บริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ, ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.57, 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ปกครอง ชุมชน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.65, 0.63) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.4 ทักษะทำงานเป็นทีม ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.64) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองข้อ คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.5 ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.51) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีสามด้าน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้บุคลากรโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถบุคลากร ผู้บริหารสามารถให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.64, 0.60, 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.68) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองข้อ คือ ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถมอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.63, 0.69) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.6 ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.73) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาทั้งสองข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.63, 0.65) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.68) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ดังนี้

2.1 บุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 บุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีประเด็นที่สำคัญที่ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

สถานศึกษาศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคนิคการบริหาร จัดการองค์กร ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอ ผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เล็งเห็นความสำคัญของการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่านเว็บไซต์สามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัย ใช้ให้ทันยุคสถานการณ์ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดดาว สมองผัน (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ในภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังไปสอดคล้องกับ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ทักษะด้านการสื่อสาร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์ เฟสบุ๊ก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ มีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถนำการประชุม เสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพเจรจาต่อรอง โน้มน้าว เคลี้ยกล่อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษานอกจากนี้ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่นและฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดดาว สมองผัน (2557) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ด้านทักษะในการสื่อสาร

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังไปสอดคล้องกับ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 มีการบริหารและปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารสู่ผู้ปกครอง ชุมชน ยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรม สร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ นอกจากนี้ผู้บริหารแสดงความจริงใจ และมองโลกในแง่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังไปสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผน รับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารเป็น แบบอย่างที่ดีในการสร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าร่วมฝึกอบรมในหน้าที่การงาน ทุกระดับสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและบริหารความ ชัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบติดตามและประเมินผลงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดง ความคิดเห็น ผู้บริหารวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของแพรดาว สมองผัน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา



ในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ในประเด็น ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถบุคลากรและให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกันไปของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละคนและแต่ละระดับ ซึ่งนำมาสู่กระบวนการสั่งการและมอบหมายงานในการไปแก้ไข และปรับปรุงปัญหาในด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยมีการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สมองผัน (2557, หน้า 111) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ในประเด็น ด้านทักษะทางเทคนิค ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิค วิธีการที่จะสั่งการหรือมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ นอกจากนี้จะต้องรู้เทคนิคในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกัน รวมทั้งเทคนิคในการใช้เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ และมีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.6 ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบาย สร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และกำหนดทิศทาง เป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ เสียงไพเราะ (2546) ศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรีทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัด

เชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำแนกตามระดับ การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน อภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนา คุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหารเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสามารถประยุกต์และบริหาร ตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชคชัย นาไชย (2559) ทำ วิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน ในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไป ตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้บริหาร มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนการกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่าง ชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลของสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมี เทคนิคการสั่งการ การมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการ ปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่าง คล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ศศิตา เพลินจิต (2558) ทำวิจัยเรื่องทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการปรับตัวของตัวเอง ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาความพึงพอใจของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย น้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาตำบลม่อนปิ่นควรพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอในการประชาสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา และชุมชนด้วยวิธีการที่หลากหลายและศึกษาเทคนิคกระบวนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น และฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่นควรพัฒนาและศึกษาสร้างความเข้าใจตรงกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1.3 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารแสดงความจริงใจและมองโลกในแง่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่นต้องยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมสร้าง

แรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อลดความขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.4 ทักษะการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารในศูนย์พัฒนาการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น ต้องตรวจติดตามและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าร่วมฝึกอบรมในหน้าที่การงานเพื่อความเจริญในการปฏิบัติงานขององค์กรและในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ต้องมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน

1.5 ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสม ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารในศูนย์พัฒนาการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น ต้องศึกษาบริบทของสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากรกายภาพที่สามารถนำมาใช้บริหารสถานศึกษาได้และต้องประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ โดยการร่วมวางแผน ร่วมคิดและร่วมปฏิบัติศึกษา สรรวจความถนัดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหลาย ๆ ส่วน

1.6 ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยสุด ดังนั้นผู้บริหารในศูนย์พัฒนาการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น ต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน สอดคล้องกับแนวนโยบายและต้อง ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการสื่อสาร และทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กณิษฐา ทองสมุทร. (2561). **ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. (2564). **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปี พ.ศ. 2563–2565**. เชียงใหม่: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3.
- ไกลอเรา รุสสัน สากล. (2557). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการเตรียมความพร้อมสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนศูนย์เครือข่ายยะรัง**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ไกรศร เจียมทอง. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จรววยพร ธรณินทร์. (2550). **ทักษะของผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- จรัล เลิศจามีกร. (2554). **กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2557). **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ**. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์. (2555). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยม**. ภาคนิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2555). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. นนทบุรี: บัคพอยท์.
- จารุณี ดวงแก้ว. (2553). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของ**

- คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- จำลอง น้กพ้อน. (2556). **เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ**. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2564, จาก [http://www.moe.go.th/wijai/road%20 map.html](http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.html)
- จิรวัดณ์ ฟิ่งสุข. (2553). **สภาพและปัญหาการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครู**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 12(1), 1–9.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียอินเตอร์แอคทีฟเทคโนโลยี.
- โชคชัย นาไชย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ณัฐชยาน์ โพธิ์ชาธาร. (2553). **การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล. (2563). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ทองคำ พิมพา. (2556). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **ทักษะผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: จี.พี. โซเบอร์พริ้นท์.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2550). **การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพฯ: ชิงค์ ปิยอนต์.
- ทิพวรรณ ชมพูนันท์. (2552). **บทบาทการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2555). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒนา.
- ธเนศ ขำเกิด. (2555). การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม. **มิตรครู**, 32(17), 22–24.

- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2553). **การวิจัยปฏิบัติการ**. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- นนทิพร สาน้อย. (2557). **การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์. (2545ก). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557ข). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ตีรณสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาปริสุทธ์. (2553). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.
- ประภาพรธน รักเลี้ยง. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ภาควิชาทดสอบ และวิจัยทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 10) บุรีรัมย์: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). **หลักการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปราณี รื่นทอง. (2550). **ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา. (2558). **ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามแนวคิดโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- พรพิมล แก้วอุทัศน์ และกานต์ เนตรกลาง. (2564). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู**. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 12(1), 112–126.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2554). **ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ**. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.



พิชญาภา ชันทอง. (2554). **กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน.**

วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.

พิมพกา ธรรมสิทธิ์. (2554). **หลักการบริหารการศึกษา.** อุดรดิตต์:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหาร.** ปทุมธานี:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เพ็ญพิชญา ภาไฉ่โอง. (2554). **การรับรู้ในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการ**

**สถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.

แพรวดาว สมองฝัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.** วิทยานิพนธ์

ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธี และณัฐกร วรรณวัฒน์. (2564). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่**

**21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน เครือข่ายที่ 71**

กรุงเทพมหานคร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(2), 126–138.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธี. (2554). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน**

**เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2556). **ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.**

**วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปกร**, 3(2), 200–207.

มัทนา กามะ. (2020). **คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารสถานศึกษาใน**

**ศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต**, 20(1), 92–106.

มีสับส สาเมาะ. (2558). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา**

**อิสลาม.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง.

ยงยุทธ สมสีพิมพ์. (2555). **วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่.** สืบค้นเมื่อ

5 มีนาคม 2564, จาก [http://www.kroobannok.com/board\\_view.php?b\\_id](http://www.kroobannok.com/board_view.php?b_id)

รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. วารสาร**

- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 6(2), 206-215.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์. (2545). **ระเบียบวิธีการวิจัย**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- วัชรินทร์ สุกใส. (2559). **บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- วรภาพร บุญมี. (2563). **องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรดิษฐ์**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิษฐ์, อุดรดิษฐ์.
- วชิราพร อัจฉริยโกศล. (2556). **การออกแบบการสอนรายบุคคล. ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการสอน**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วณิชวรรณ รัตนจารุพิทักษ์. (2564). **ทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2**. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(4), 47-58.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2547). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2555). **การวิจัยเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร**. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(7), 2-10.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2558). **ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- วิโรจน์ เสียงไพเราะ. (2546). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการดำเนินงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ศราวุธ พาณิชพงศกร. (2560). **วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/post/322726>
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.

- ศศิทิพ ทิพโม. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองสังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- สมพร แพร่ม้วน. (2551). **คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้เชิงประจักษ์ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- สมภูมิ รวีวรรณ. (2558). **การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมศักดิ์ ดงเที่ยง. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในหลักวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิวี่ง.
- ล้มมา รณินธ์. (2553). **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สิรินาถ ปัทมาวิไล, อโนทัย ประสาน และวีรวรรณ จงจิตร ศิริจิรกาล. (2562). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. **วารสารอัล-ฮิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี**, 9(17), 91-104.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภาพร บุญมาก. (2552). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปกร, นครปฐม.
- สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. (2556). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเปราะบางขององค์กรในสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปกร, นครปฐม.
- สุรียา ทองย้ง. (2558). **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปกร, นครปฐม.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2555). **ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.supatta.haysamy.com/leaoler-pro.html>
- สุวิมล ทองจำรัส และสัจจวรรณ ทรรพพสุ. (2563). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2**. **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา**, 10(3), 168-178.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2555). **มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

ครูสภากลาตพร้าว.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2559). **แนวทางบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่**

**การศึกษาและสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

เสนาะ ดิยาว. (2551). **หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวณี ลีวิสุทธิศิลป์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. **วารสารศึกษาศาสตร์**

**มหาวิทยาลัยขอนแก่น,** 37(4), 42-50.

อดุลย์พร ชุ่มช่วย และธีระพงศ์ บุศราภูล. (2562). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.

**วารสาร“ศึกษาศาสตร์ มมร” คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย**

**มหาเมฏราชวิทยาลัย,** 7(2), 175-186.

อนันท์ งามสะอาด. (2550). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร.** ศรีสะเกษ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคนิคศรี

สะเกษ.

อุษา แซ่เตียว. (2559). **ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.** วิทยานิพนธ์ ศษ.

ม., มหาวิทยาลัยศิลปกร, นครปฐม.

อำนาจ พลรักษา. (2559). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

วิทยานิพนธ์ พศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

Baird, G. (2006). **Skill of an Effective Administrator.** Harvard: Harvard Business Review.

Bradford, D. L. and Cohen, A. R. (1984). The post heroic leader. **Training & Development**

**Journal,** 38(1), 40-49.

Caldwell, B. J. (2000). **Beyond the Self-Managing School.** Retrieved June 4, 2021, from

<http://www.inet.ed.gov/pubs.html>

Coats, T. (1986). Education Community. **College,** 57(4), 151-152.

Conger, J. A. (1989) **The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional**

**Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

Drake, T. L., and Roe, W. H. (1996). **The principalship.** New York: Macmillan.

Doe, J. (2009). **21<sup>st</sup> Century school administration skills assessment report.** Retrieved

September 20, 2021, from <http://www.ndtead.k12.nd>.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly J. H. (1994). **Organizations Structure, Process, Behavior**. Texas: Business Publications.
- Greene, J. C. (1992). A Study of Principals' Perception of their Involvement in Decision Making Processes: It's on Their Joy Performance. **Dissertation Abstracts International**, 79(1), 35.
- Griffiths. (1956). **Human relationship in school administrators**. New York: Appleton Century Crofts.
- Harris, B. M. (1985). **Supervisory Behavior in Education** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, W. and Miskel, C. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katz, J. (1995). Identification of Stream Drift Mechanisms: An Experimental and Observational Approach. **American Journal of Clinical Nutrition**, 61(1), 155-60.
- Robbins, S. P. (1998). **Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Speck, M. (1999). **The Principalship: Building a Learning Community**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Theo, H., William G. Scott. and Patrick E. Connor. (1982). **Management**. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Yang, P. (2016). **A Literature Review of the Skills Required by 21<sup>st</sup> Century School Administrators**. Research Project M.B.A., Athabasca University, Canada.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations** (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย

1. ผศ.ดร.สุนทรคล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา
2. นางรัชนีกร นันทะเสน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่อนปิ่น  
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. นายสมบัติ ทุ่งพรวน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีพัฒนา  
อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 แบ่งออกเป็น 6 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะทางการสื่อสาร ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ และทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยจะเป็นแบบตามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยสรุปผลออกมาในภาพรวม

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายณัฐพล วัฒนาชัยมงคล

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา



## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าข้อความให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

### 1. เพศ

ชาย

หญิง

### 2. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาตรีขึ้นไป

### 3. ประสบการณ์การทำงาน

1-5 ปี

6-10 ปี

10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอนโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

คำชี้แจงโปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านต่อทักษะผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการคำถาม	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
<b>1. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่าน เว็บไซต์ ไลน์ เฟสบุ๊ก ของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้กับผู้ปกครองได้ทราบ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอผลงาน					
4	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์					
5	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารมีกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
<b>2. ทักษะด้านการสื่อสาร</b>						
1	ผู้บริหารมีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี					
2	ผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์					
3	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าว เกลี่ยกล่อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสามารถนำการประชุม เสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ					
5	ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น					

ข้อ	รายการคำถาม	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย					
7	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์ เฟสบุ๊ก เว็บไซต์กับโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรภายนอกได้					
<b>3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์</b>						
1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
2	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
3	ผู้บริหารแสดงความจริงใจและมองโลกในแง่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
4	บริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ					
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ					
6	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์					
7	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เอาเปรียบกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
8	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อถือ					
<b>4. ทักษะการทำงานเป็นทีม</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางการเดียวกันในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการคำถาม	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร					
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
5	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมฝึกอบรมในหน้าที่การงาน ทุกระดับในการพัฒนาตนเอง					
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้ แสดงความคิดเห็นในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ					
7	ผู้บริหารสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและสามารถ บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร					
8	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
9	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบติดตามและ ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง					
<b>5. ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
2	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน					
3	ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถ บุคลากรและกระตุ้นบุคลากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน					
5	ผู้บริหารสามารถให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหาร จัดการองค์กร					

ข้อ	รายการคำถาม	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารสามารถมอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล					
<b>6.ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบายบริบทของสถานศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไปได้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้					

ขอขอบคุณในความร่วมมือน

ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนา  
คุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามงานวิจัย เรื่องทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีวัตถุประสงค์  
เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในศูนย์พัฒนาการศึกษาตำบลม่อนปิ่น  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 รวม 6 ด้านตามแนวคิดที่  
เกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากการสังเคราะห์งานวิจัย  
ทั้งหมด 14 เล่มและใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้ทักษะของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งหมด 6 ด้านประกอบด้วย ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้  
ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ทักษะ  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)  
ทักษะด้านเทคนิคการบริหารองค์การ (Organizational management technical skills) และ  
ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา  
การศึกษาโดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับในการวิเคราะห์ และนำเสนอ  
ผลการวิจัยเป็นภาพรวม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในการ  
ตรวจสอบเครื่องมือของการค้นคว้าอิสระโดยมีความหมายดังนี้

- + 1 หมายถึงเนื้อหาสอดคล้องถูกต้องและเหมาะสม
- 0 หมายถึงไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึงข้อความเนื้อหาไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสม

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในครั้งนี้

(นายณัฐพล วัฒนาชัยมงคล)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยพะเยา

**ข้อคำถามเกี่ยวกับ** ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน  
ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ด้าน

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>1. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล</b>						
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่าน เว็บไซต์ ไลน์ เฟสบุ๊ก ของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้กับผู้ปกครองได้ทราบ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอผลงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยใช้ให้ทันยุคสถานการณ์	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+2	0.67	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>2. ทักษะด้านการสื่อสาร</b>						
1. ผู้บริหารมีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารมีวิธีการในการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าวเกลี้ยกล่อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4. ผู้บริหารสามารถนำการประชุม เสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารผ่านทางไลน์ เฟสบุ๊ก เว็บไซต์กับโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรภายนอกได้	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์</b>						
1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและมองโลกในแง่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เอาเปรียบกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
8. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อถือ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>4. ทักษะการทำงานเป็นทีม</b>						
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนรับผิดชอบงานร่วมกันมีเป้าหมายทิศทางการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมฝึกอบรมในหน้าที่การงาน ทุกระดับในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบติดตามและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>5. ทักษะด้านเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร</b>						
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3. ผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมความสามารถบุคลากรประจำระดับบุคลากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสามารถให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสามารถมอบหมายภาระงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>6. ทักษะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>						
1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อพัฒนาในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนนโยบายบริบทของสถานศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไปได้	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล
วัน เดือน ปี เกิด	1 มกราคม 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2548 ค.อ.บ. (อุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	90 หมู่ 9 ตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล. (ผู้บรรยาย). (17-23 เมษายน 2565). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (542-554). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

