



Components of 21st Century Leadership Skills for School Administrators

Wachiraporn Bunon^{1*}, Waro Phengsawat², Wanpen Nantasi³, Rittidet Sakoolsong⁴, Krittayosh Khemkri⁵

1 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

2 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

3 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

4 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

5 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

** Corresponding author. E-mail: aonwachiraporn@gmail.com*

Abstract

The purpose of this research was to examine the components of leadership skills for school administrators in the 21st century. This study utilized a mixed-methods approach. In Phase 1, the components were identified by reviewing ten relevant documents and research sources through a document synthesis method using content analysis. In Phase 2, the suitability of these components was evaluated by five experts. The research instruments included a 5-point Likert scale questionnaire, and data were analyzed using percentages, means, and standard deviations. The findings of the research indicated that the components of 21st-century leadership skills for school administrators include six key skills: 1) communication skills, 2) creative thinking and innovation skills, 3) collaboration and teamwork skills, 4) vision and direction-setting skills, 5) digital technology skills, and 6) decision-making and problem-solving skills. Additionally, the appropriateness assessment indicated that all components of 21st-century leadership skills were deemed highly appropriate.

Keywords: Component, 21st Century, Leadership Skill, School Administrator



องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

วชิราภรณ์ บุณนท์^{1*}, วาโร เพ็งสวัสดิ์², วันเพ็ญ นันทะศรี³, ฤทธิเดช สกุลซัง⁴, และกฤตยชญ์ เข็มไคร⁵

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

* Corresponding author. E-mail: aonwachiraporn@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ระยะที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 แหล่ง ด้วยแบบสังเคราะห์เอกสารโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามี 6 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทาง 5) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา 2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม พบว่า ทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: องค์ประกอบ, ทักษะภาวะผู้นำ, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารโรงเรียน

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและการเป็นโลกดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกมีการส่งผ่านข้อมูล และเชื่อมต่อการอย่างรวดเร็วจึงส่งผล กระตุ้นต่อการวางแผนและการกำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการสร้าง ความมั่นคงและการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษา จึงต้องมีการออกแบบเพื่อเพิ่มความสามารถของมนุษย์ โดยกำหนดเป้าหมายหลัก ของการจัดการศึกษาและเป็นกลไกหลัก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริม ปลุกฝัง ความคิด ความรู้ ทักษะและทักษะแก่ประชาชนในสังคม โดยรวมเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ประเทศในระยะยาว (อรสา มาสิงห์, 2560) สอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและความสมดุลเพื่อให้การศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารเป็น ตัวแปร สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและ ประสพการณ์ ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงของโลก



(สมหมาย อ่าดอนกลอย, 2556) การพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่ดีมีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความกล้าหาญทางจริยธรรมและมีทักษะในการใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งสถานศึกษา โดยมุ่งผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทุกระดับเป็นสำคัญ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนอย่าง ยั่งยืนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะหลักหรือทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องจึงจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะภาวะผู้นำให้เกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ในการบริหารตนเองการบริหารงานและการบริหารบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (บุญช่วย สายราม, 2561)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกได้สร้างแรงผลักดันให้ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม การศึกษาที่ผ่านมายังขาดการตรวจสอบอย่างเป็นระบบถึงสถานะและระดับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในพื้นที่ดังกล่าวใช้และเห็นว่าจำเป็น ดังนั้น งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

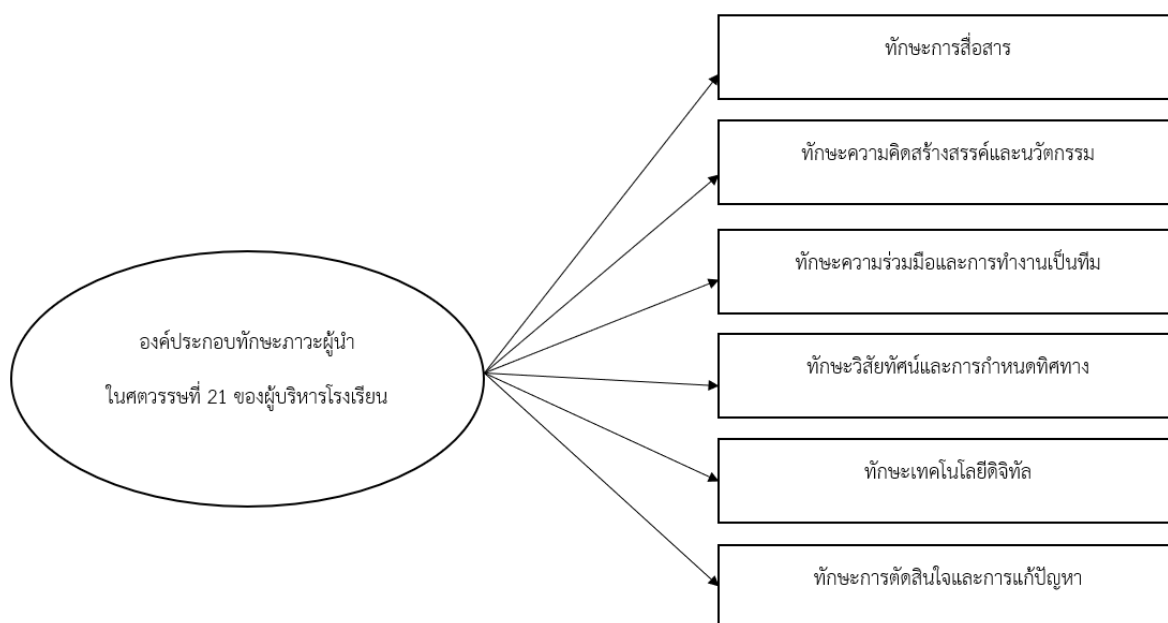
แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนได้มีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายแนวคิด เช่น Katz (2005 อ้างอิงใน อติกาญจน์ ศรีสังข์, 2564) ได้กล่าวถึง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี 3 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด NASSP (2014, อ้างอิงใน วิชุดา บุญทรัพย์, 2564) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) ทักษะการตัดสินใจ 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะทางเทคโนโลยี 7) ทักษะการสื่อสาร 8) ทักษะการจูงใจ 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน 10) ทักษะชีวิต Shalom (2014, อ้างอิงใน สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 6 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 3) ทักษะความร่วมมือ 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ทักษะการสร้างฉันทามติ 6) ทักษะความกล้าหาญ และPodolny (2015, อ้างอิงใน สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 7 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) การคิดเชิงวิพากษ์ 3) ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม 4) ความร่วมมือ 5) มีความตระหนักรู้และปรับตัวทางวัฒนธรรม 6) ความคล่องตัวเรื่องคอมพิวเตอร์ 7) ภาวะผู้นำ

เช่นเดียวกับนักวิชาการของประเทศไทย เช่น กุลจิรา รักชนคร (2563) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 4 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะวิสัยทัศน์ 4) ทักษะความร่วมมือ พรพิมล อินแมน (2564) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำใน



ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 5 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารเทคโนโลยี และสารสนเทศ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการวางแผนและการกำหนดทิศทาง 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีม วิชิตา บุญทรัพย์ (2564) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 7 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ความร่วมมือ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี/ดิจิทัลและการสื่อสาร 4) ความมั่นใจและกล้าหาญ 5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม 6) ทักษะสังคม 7) เสริมพลังอำนาจ/จูงใจ สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 5 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ 3) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 4) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ 5) ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 5 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ทักษะด้านความร่วมมือ 4) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ทักษะด้านความยืดหยุ่น และประภัสสร ศรีอรุณ (2567) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามี 6 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะการสร้างทีมงาน 3) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ทักษะวิสัยทัศน์ 5) ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 6) ทักษะการสื่อสาร

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ได้ศึกษาแนวคิดที่กล่าวถึงองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน จาก Katz (2005), NASSP (2014), Shalom (2014), Podolny (2015), กุลจิรา รักษานคร (2563), พรพิมล อินแมน (2564), วิชิตา บุญทรัพย์ (2564), สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564), สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565), ประภัสสร ศรีอรุณ (2567) โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ที่ 5 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามี 6 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทาง 5) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) (Creswell, 2022) แบบผสมผสานเชิงสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) แบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของนักวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง 10 แหล่ง ได้แก่ Katz (2005), NASSP (2014), Shalom (2014), Podolny (2015), กุลจิรา รักชนกร (2563), พรพิมล อินแมน (2564), วิชุดา บุญทรัพย์ (2564), สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564), สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565), ประภัสสร ศรีอรุณ (2567) โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 5)

ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน โดยการนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ 1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนทางด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 2 คน 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ผู้บริหารโรงเรียนโดยมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาขึ้นไป จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ แบบสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ แบบสอบถามแบบชนิดมาตรา ส่วนประมาณค่า ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2551)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ
2. ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากหรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปเพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด



สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ที่ 5 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามี 6 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทาง 5) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

2. ผลการประเมินองค์ประกอบ โดยศึกษาความหมายขององค์ประกอบจากงานเอกสารต่างๆ กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 นิยามเชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ทักษะการสื่อสาร	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย และข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนเหมาะสม และตรงประเด็น รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ความร่วมมือ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา	1.1) สื่อสารนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน	4.80	0.45	มากที่สุด
		1.2) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรอย่างเปิดกว้าง	4.60	0.55	มากที่สุด
		1.3) เลือกใช้วิธีการและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.60	0.55	มากที่สุด
		1.4) ถ่ายทอดข้อมูลสำคัญได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และทันเวลา	4.80	0.45	มากที่สุด
		1.5) สื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม			4.72	0.18	มากที่สุด



ตารางที่ 1 นิยามเชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำ
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	แปลผล
2. ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์	ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการคิดริเริ่มแนวคิด ใหม่ ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม และปรับปรุง รูปแบบการบริหารจัดการให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคมและการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21	2.1) ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรคิดริเริ่มแนว ทางการทำงานใหม่	4.60	0.55	มากที่สุด
		2.2) สนับสนุนการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการ บริหารและพัฒนาการ เรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
		2.3) เปิดโอกาสให้ทดลอง แนวคิดหรือวิธีการใหม่ใน การทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
		2.4) ปรับปรุงกระบวนการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด
		2.5) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาใน สถานศึกษา	4.40	0.55	มากที่สุด
		รวม	4.68	0.30	มากที่สุด
3. ทักษะความ ร่วมมือและการ ทำงานเป็นทีม	ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการสร้าง บรรยากาศการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความสามัคคีและ ประสานความร่วมมือของครู บุคลากร และผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง เพื่อให้การ ดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารงานและการ สื่อสารภายในสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
		3.2) ส่งเสริมให้ครูใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการจัดการเรียนรู้	4.60	0.55	มากที่สุด
		3.3) สนับสนุนการพัฒนา ทักษะดิจิทัลของครูและ บุคลากร	4.60	0.55	มากที่สุด



ตารางที่ 1 นิยามเชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำ
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	แปลผล
		3.4) เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม คุ้มค่า และปลอดภัย	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม			4.68	0.27	มากที่สุด
4. ทักษะวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทาง	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว วางทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ	4.1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด
		4.2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.55	มากที่สุด
		4.3) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับ	4.60	0.55	มากที่สุด
		4.4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.80	0.55	มากที่สุด
รวม			4.65	0.33	มากที่สุด
5. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5.1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานและการสื่อสารภายในสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
		5.2) ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
		5.3) สนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู	4.60	.55	มากที่สุด



ตารางที่ 1 นิยามเชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำ
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	แปลผล
		และบุคลากร			
		5.4) เปิดรับและปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม			4.75	0.17	มากที่สุด
6. ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการวิเคราะห์สถานการณ์ ใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	6.1) วิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์อย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
		6.2) ใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
		6.3) แก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อครูนักเรียน และองค์กร	4.60	0.55	มากที่สุด
		6.4) ประเมินผลการตัดสินใจและนำไปปรับปรุงการทำงานในอนาคต	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม			4.70	0.32	มากที่สุด
รวมทั้งหมด			4.69	0.20	มากที่สุด

อภิปรายผล

การศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ครั้งขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด พบว่า องค์ประกอบที่นำมาศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในภาพรวมและในทุกองค์ประกอบย่อย สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าว



มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน ผลการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 6 ทักษะ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.69, SD = 0.20) ซึ่งบ่งชี้ถึงระดับความเห็นพ้องของผู้ทรงคุณวุฒิในระดับสูง และสะท้อนถึงความเชื่อมั่นว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและผู้นำเชิงผลลัพธ์ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการตัดสินใจและการปรับปรุงการเรียนการสอนในระดับสถานศึกษา ศิริญาภรณ์ ปานทอง และคณะ (2568)

เมื่อพิจารณาแยกตามองค์ประกอบหลักของทักษะ พบว่า ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ได้รับการประเมินในระดับสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.75, SD = 0.17) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถโดดเด่นในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในด้านการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรผลนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมีระดับสูง และมีองค์ประกอบด้าน ทักษะการสร้างวัฒนธรรมองค์ความรู้ดิจิทัลและเครือข่ายการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ พรวิภา เขยกลีน (2564) สำหรับ ทักษะการสื่อสาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง (ค่าเฉลี่ย = 4.72, SD = 0.18) ผลวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงเครือข่ายที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือและความเข้าใจร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ในด้าน ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 4.70, SD = 0.32) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่องการตัดสินใจเชิงข้อมูล (Data-Driven Decision Making) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน โดยช่วยให้การตัดสินใจมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Raptis, 2024) ผลการประเมิน ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ ทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย = 4.68, SD = 0.27) แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแสวงหาวิธีการทำงานที่ใหม่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร และการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีผลต่อความร่วมมือและการสร้างนวัตกรรมครู โดยเฉพาะในการพัฒนาเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนรู้ สุนทรี วรรณไพเราะ(2568) และ ทักษะวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทาง แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นแต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งบ่งบอกว่าผู้บริหารยังสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และถ่ายทอดทิศทางสู่การปฏิบัติได้ ผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ Instructional Leadership และการกำหนดวิสัยทัศน์พบว่า ผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติ (operationalization) และสร้างความเข้าใจร่วม จะสามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ชัดเจน Pitsoe (2024) องค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 6 ทักษะ ถือเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งในมิติของการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรม และการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้ ดังแสดงในภาพที่ 2



1. งานวิจัยได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ยืนยันว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็น “ระบบสมรรถนะเชิงบูรณาการ” ประกอบด้วย 6 ทักษะที่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มิได้เป็นทักษะที่แยกส่วนหรือดำรงอยู่โดยอิสระ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาทักษะทุกด้านควบคู่กันจึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยี

2. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 6 ทักษะที่บูรณาการกันอย่างเป็นระบบ โดยมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแกนกลาง เชื่อมโยงกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ องค์ความรู้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดนโยบายด้านการบริหารการศึกษา และการวิจัยต่อยอดในอนาคตได้อย่างมีนัยสำคัญ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 6 ทักษะที่ได้จากผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการออกแบบหลักสูตรอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21



ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อหาคำตอบว่า องค์ประกอบใดมีความสำคัญที่สุดตามลำดับ เพื่อจะได้แสวงหารูปแบบ หรือแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

2. ควรศึกษาประเด็นเดียวกันนี้ ด้วยวิธีวิจัยแบบมีส่วนร่วม หรือการวิจัยและพัฒนา หรือทฤษฎีฐานราก เนื่องจากบริบทของแต่ละสถานศึกษาอาจมีความแตกต่างกันมาก เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับยืนยันถึงข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กุลจิรา รักชนคร. (2563). การศึกษากรอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2), 274-283.
- บุญช่วย สายราม. (2561). ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. <http://wetoknows.blogspot.com>
- ประภัสสร ศรีอรุณ. (2567). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรพิมล อินแมน. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัย. สุวีริยาสาส์น.
- วิชุดา บุญทรัพย์. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิตปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิริญาภรณ์ ปานทอง และคณะ. (2568). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รินทร์. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 19(64), 431-445. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/278562>
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (คณะครุศาสตร์)*. 7(1), 1-7.
- สัตตบุษย์ โพธิ์รุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 –2579*. บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุนทรี วรรณไพเราะ. (2568). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1*. Journal of Education Studies, ChulalongkornUniversity, 53(1), JESCU5301003(12pages). 10.14456/jescu.2025.3
- สุพัตรา รังคะวงษ์. (2565). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อติกาญจน์ ศรีสังข์. (2564). *ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น*
- อรสา มาสิงห์. (2560). *การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- Creswell, J.W. (2022). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Katz, R. L. (1974). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 5(3), 90 102.
- NASSP. (2014). *10 Skills for Successful School Leaders Second Edition*. Retrieved November 3, 2025, http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed_exec_summ.pdf
- Pitsoe, V. J. (2024). *Exploring Instructional Leadership as a Praxis in Schools*. Retrieved November 6, 2025, from <https://sserr.ro/wp-content/uploads/2024/12/sserr-11-2-21-30.pdf>
- Podolny, A. (2015). *21st Century Skills: Success in Life: 6C's Plus Leadership*. Retrieved November 3, 2025, from <http://wanetusa.org/achieve-your-dream/21st-century-skills/p>
- Raptis, N. (2024). *Examining the role of school leadership in the digital advancement of educational organizations*. Retrieved November 6, 2025, from <https://www.ej-edu.org/index.php/ejedu/article/view/817>