



แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

Guidelines for Developing 21st Century Management Skills for School Administrators Under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 1

ณัฐวรา ก้างออนตา และนริศรา เสือคล้าย

Natwara Kang-onta and Narissara Suaklay

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

Educational Administration University of Phayao

Corresponding Author, E-mail: 67206214@up.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสม ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารและด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 6 ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้: 1) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรลดการใช้ภาษาราชการที่ซับซ้อน เสริมสร้างทักษะการฟังอย่างตั้งใจ พัฒนาการสื่อสารเชิงสะท้อนคิดและใช้สื่อดิจิทัลอย่างเหมาะสม 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พัฒนาความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่ม ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบและแนวคิดเชิงนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้ครูเสนอแนวคิดใหม่ 4) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและความสัมพันธ์ในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการภาวะผู้นำ

ได้รับบทความ: 10 กุมภาพันธ์ 2569; แก้ไขบทความ: 11 มีนาคม 2569; ตอรับตีพิมพ์: 16 มีนาคม 2569

Received: February 10, 2026; Revised: March 11, 2026; Accepted: March 16, 2026



ทางวิชาการกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการบริหาร ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการปรับตัวสัทัศน์ผ่านการใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ใช้การบริหารบนฐานข้อมูลและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมความโปร่งใสและประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์สุจริต

คำสำคัญ: ทักษะการบริหาร, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา

Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the 21st-century management skills of school administrators, and 2) examine the guidelines for developing the 21st-century management skills of school administrators under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 1. The research design employs a mixed methodology, incorporating both quantitative and qualitative research methods. The sample consisted of 86 school administrators. The research instruments consist of a questionnaire and an interview form. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis.

The research results found that

1. The 21st-century management skills of school administrators were, overall, at a high level. When considering each aspect, management skills had the highest mean score, followed by communication skills, leadership skills, human relations skills, creative thinking and initiative skills, and information technology skills, respectively.

2. The guidelines for developing 21st-century management skills in all six aspects can be summarized as follows: 1) Communication: Administrators should reduce the use of complex bureaucratic language, enhance active listening, develop reflective communication skills, and appropriately utilize digital media. 2) Information Technology: Administrators should engage in hands-on learning through professional learning communities, develop digital literacy, and serve as role models in the effective use of technology. 3) Creative Thinking and Initiative: Administrators should apply systems thinking and innovative approaches, foster an organizational culture that accepts mistakes as opportunities for learning, and provide opportunities for teachers to propose new ideas. 4) Leadership: Administrators should develop an understanding of organizational structure and professional relationships and integrate instructional



leadership with strategic leadership. 5) Management: Administrators should develop the ability to adjust their vision through environmental analysis, utilize data-driven management practices, and promote continuous improvement. 6) Human Relations: Administrators should possess knowledge of relevant laws and regulations, adhere to principles of good governance, promote transparency, and demonstrate integrity in professional practice.

Keywords: Administrative Skills, 21st Century, School Administrators, Development Guidelines

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในระดับโลกทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้การศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยองค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2017) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เน้นการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียน ซึ่งตรงกันกับการศึกษาของ Cheng et al. (2020) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2023) ที่ระบุว่า ทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการปรับตัวและการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำ การคิดเชิงระบบ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จะสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2001; UNESCO, 2017)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 109 โรงเรียน จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2566 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางโรงเรียนยังต้องปรับปรุง โดยเฉพาะในวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1, 2567) ในงานวิจัยของสัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) พบว่า ทักษะของผู้บริหาร



สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลและการทำงาน เป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและเปรียบเทียบทักษะตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในยุคศตวรรษที่ 21 ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ประชากร พื้นที่วิจัยและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 106 คน พื้นที่วิจัยคือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา (Stratified Random Sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร



เทคโนโลยีสารสนเทศ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การบริหาร และมนุษยสัมพันธ์ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่า เครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ จากการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.842 อยู่ในระดับดีมาก ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ท ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และจัดส่งแบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนที่กำหนดแล้วจัดเตรียมแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้แล้วดำเนินการนำส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตามวิธีการและช่องทางที่เหมาะสม เมื่อกำหนดระยะเวลาในการตอบและติดตามผลให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้แล้ว จึงรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้อง บันทึกและเตรียมข้อมูลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณา ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมิน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพปัญหาของนักเรียน ซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครู กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยใช้ค่าเฉลี่ยไม่เกิน 3.50 เป็นระดับผ่านเกณฑ์

3.6 การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลในรูปแบบความเรียงประกอบตาราง โดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างเป็นระบบ เริ่มจากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 พร้อมคำอธิบายประกอบ เพื่อให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสะท้อนสภาพจริงของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิเคราะห์และพิจารณาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในระดับที่เหมาะสมต่อไป

4. สรุปผลการวิจัย

4.1 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



4.2 แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารรายด้าน

1. ด้านการสื่อสาร ควรมุ่งเน้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับบริบท ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่อลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการเรียนรู้ร่วมกัน เสริมสร้างดิจิทัลลิเทอเรซีและทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษา

3. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมการคิดเชิงระบบ การคิดเชิงออกแบบและการแก้ปัญหาอย่างยืดหยุ่นพร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลองและการใช้นวัตกรรมเป็นฐาน

4. ด้านภาวะผู้นำ ควรมุ่งเสริมการคิดเชิงระบบ การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การดำเนินงานแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่กับการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

5. ด้านการบริหารผลการศึกษา ควรมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามวงจร PDCA การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ควรเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใส ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีบริหารงานอย่างเปิดเผย ตรวจสอบได้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์กร นำไปสู่การบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5. อภิปรายผลการวิจัย

5.1 จากผลการวิจัยทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นศักยภาพในการปรับตัวต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการศึกษาในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจและระบบการประเมินคุณภาพที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Lunenburg & Ornstein (2021) ที่อธิบายว่าการบริหารการศึกษาสมัยใหม่เป็นกระบวนการเชิงระบบ (systems approach) ซึ่งผู้บริหารต้องบูรณาการความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร การวางแผน การตัดสินใจและภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนบทบาทเชิงโครงสร้างของผู้บริหารในการวางแผน กำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา ขณะที่ด้านภาวะผู้นำและด้านการสื่อสารอยู่ในลำดับต้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ การจูงใจและการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร



อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 แม้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับมากทำให้สะท้อนถึงการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตามยังควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม ตามแนวคิดของ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) และอดิภาณุจน์ ศรีสังข์ (2564) ที่พบว่าทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งตรงกับแนวคิดของ สุวัฒน์ กู้เกียรติ ภาณุจน์ และวิจิต แสงสว่าง (2564) ที่มองว่าทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะเชิงบูรณาการที่ต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ดังนั้นแม้ผู้บริหารจะมีศักยภาพในระดับสูงแต่การพัฒนาเชิงลึกโดยเฉพาะด้านดิจิทัลและนวัตกรรมควรถูกผลักดันอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเชิงองค์กรให้สอดคล้องกับพลวัตทางการศึกษาในปัจจุบัน

ด้านการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงอาจสะท้อนถึงผลของระบบราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และการกำกับติดตามเชิงประสิทธิภาพส่งผลให้ผู้บริหารมีความสามารถในการวินิจฉัยพฤติกรรมองค์กรและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561)

ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก อาจเป็นผลจากบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ อีระ รุญเจริญและคณะ (2564) และทักษะด้านความคิดรวบยอดของ Katz (1955) ที่เน้นความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Watson (2000) ที่ชี้ว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในบริบทการแข่งขันและความไม่แน่นอนสูง

ด้านการสื่อสารและด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับมากก็ตาม ผลดังกล่าวอาจสะท้อนข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลเชิงลึกของผู้บริหาร โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าการใช้ในงานสารบรรณทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) ดังนั้น การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบจึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

5.2 ผลศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้



1. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ที่มองว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารเพื่อให้เกิดการรับรู้และการตอบสนองร่วมกัน รวมทั้งแนวคิดของ ไกรศร เจียมทอง (2561) ที่เน้นการสื่อสารที่ชัดเจนน่าเชื่อถือและเข้าใจง่าย ผลการวิจัยสะท้อนว่า ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารยังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาจึงมีความจำเป็นในการลดการใช้ภาษาราชการที่ซับซ้อน ส่งเสริมการฟังอย่างตั้งใจ การสะท้อนผลการสื่อสารของตนเองและการใช้สื่อดิจิทัลอย่างเหมาะสม ทั้งนี้สอดคล้องกับวราพร บุญมีและพิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ (2563) ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลเป็นฐาน ซึ่งการสื่อสารที่สุภาพเคารพศักดิ์ศรี ความเป็นครูและเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตนา ดวงแก้ว (2564) ที่มองว่า PLC เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยสะท้อนว่าทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาด้านดิจิทัลเทอราซีที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพย์ มงคลเสถียรและคณะ (2563) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจแก่ครูและบุคลากร อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารควรเปิดมุมมองใหม่และพัฒนาการคิดเชิงระบบที่สอดคล้องกับแนวคิด “Crawling Out of the Box” ของ Robbins (2012) ที่มุ่งเน้นการก้าวข้ามกรอบความคิดเดิมของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งแนวคิดของพรทิพย์ มงคลเสถียรและคณะ (2563) ที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงบูรณาการและการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยสะท้อนว่าทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังต้องได้รับการพัฒนา จึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ทดลองแนวคิดใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างเชิงนวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

4. การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำเชิงระบบควรมุ่งเสริมสร้างความเข้าใจ โครงสร้างองค์กรและความสัมพันธ์ของงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ของ Katz (1955) ที่เน้นการมองภาพรวมและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในองค์กร ตลอดจนแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ และคณะ (2564) และ รัตนา ดวงแก้ว (2564) ที่ชี้บทบาทของผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเรียนรู้ ผลการวิจัยสะท้อนว่าความสามารถในการมองความสัมพันธ์เชิงระบบยังต้องพัฒนา จึงควรส่งเสริมการทำงานแบบ



บูรณาการ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและการเชื่อมโยงเป้าหมายกับผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5. ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการปรับตัวด้วยทัศนคติโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวราพร บุญมี และพิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์ (2563) ที่เน้นการบริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยสะท้อนว่าความสามารถในการปรับตัวทัศนียังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา จึงควรเสริมสร้างทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของสตีตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับศักยภาพของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

6. ผู้บริหารควรนำกฎหมาย กฎและระเบียบไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับทักษะด้านมนุษย (Human Skill) ของ Katz (1955) ที่เน้นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์กร อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 ควรกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ควรจัดให้มีระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่อย่างยั่งยืน

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาทุกขนาดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 และเขตพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนบริบทการบริหารสถานศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยด้านการสนับสนุนและการกำกับติดตามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

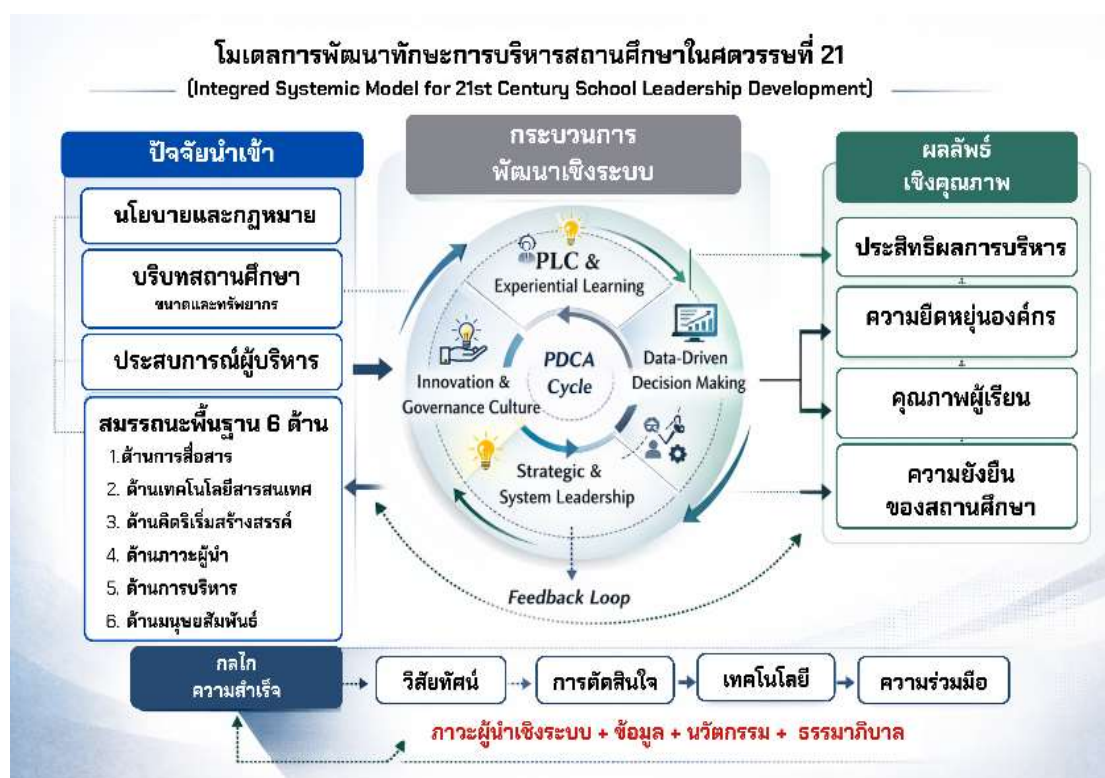
3. ควรพัฒนาและทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 และประเมินผลการนำไปใช้



7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตของสังคมโลกด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและนโยบาย การศึกษาตามกรอบของ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization และรายงานของ World Economic Forum สะท้อนความจำเป็นที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพัฒนาทักษะเชิงบูรณาการเพื่อรองรับการบริหารบนฐานข้อมูล นวัตกรรม และการมีส่วนร่วม ภายใต้บริบทการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ งานวิจัยนี้จึงสังเคราะห์เป็น “โมเดลการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เชิงระบบบูรณาการ” โดยยึดแนวคิดการบริหารเชิงระบบ (systems approach) เป็นกรอบ อธิบายกลไกการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารและภาวะ ผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูง ขณะที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่ำสุด สะท้อนช่องว่างเชิงดิจิทัลที่ควร ได้รับการพัฒนาเชิงลึก โมเดลที่เสนอประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัย นำเข้าเชิงบริบท (Contextual Inputs) (2) กระบวนการพัฒนาเชิงระบบ (Systemic Development Process) และ (3) ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ (Quality Outcomes) เชื่อมโยง ด้วยกลไกป้อนกลับ (Feedback Loop) เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA



ภาพที่ 1 แผนภาพโมเดลการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธีระ รุญเจริญและคณะ. (2564). การศึกษาความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค New Normal. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 23(3), 1-14. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/Chintasit/article/view/928/541>
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2564). การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค New Normal. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 12(1), 92-106.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. (2567). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2566. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1.
- สัตตบุษย์ โพธิ์รุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุวัฒน์ กู้เกียรติกาญจน์ และวิจิต แสงสว่าง. (2564). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 10(3), 68–80. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/252089/170540>
- พรทิพย์ มงคลเสถียร และคณะ. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. วารสารบัณฑิตวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่,



- 11(1) , 121-134. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/banditvijai/article/view/240689>
- วราพร บุญมี และพิมพ์กา ธรรมสิทธิ์. (2563). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 7(5), 172– 182. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/243395/164825?utm_source=chatgpt.com
- อดิภาณุจน์ ศรีสังข์. (2564). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Cheng, S.-L., Lu, L., Xie, K., & Vongkulluksn, V. W. (2020). Understanding teacher technology integration from expectancy-value perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 91, 103062. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103062>
- Full an, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 30(1), 44–61. <https://surl.lu/wwdbxj>
- Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. (2021). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. https://collegepublishing.sagepub.com/products/educational-administration-7-262561?utm_source=chatgpt.com
- UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. Paris: UNESCO.
- Watson, S. H. (2000). Leadership requirements in the 21st century: The perceptions of Canadian private sector leaders (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 61(1), 43– 57. <https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2530&context=dissertations>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs reports 2023*. Geneva: World Economic Forum.