

แนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
THE GUIDELINES FOR DEVELOPING STRATEGIC SKILLSETS OF  
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SURIN SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

<sup>1</sup>กสิยานินท์ บุญลีประสิทธิ์, <sup>2</sup>ประภาพร บุญปลอด และ <sup>3</sup>ศุภธนภุช ยอดสละ  
<sup>1</sup>Kasiyanin Boonleeprasit, <sup>2</sup>Prapaporn Boonplord and <sup>3</sup>Suphatanakris Yordsala

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ประเทศไทย  
Surindra Rajabhat University, Thailand.

<sup>1</sup>tkasiyanin@gmail.com

Received : May 1, 2022; Revised : May 28, 2022; Accepted : June 30, 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และ 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.74) และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) 2) แนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีข้อเสนอแนะ 4 ทักษะ จำนวน 25 แนวทาง ดังนี้ (1)

<sup>1</sup> นักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ทักษะดิจิทัล (2) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ และ (4) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนาทักษะ, ทักษะเชิงยุทธศาสตร์

## Abstract

This research aimed to 1) study current and desirable conditions of school administrators' strategic skillsets under the Surin Secondary Educational Service Area Office and 2) find guidelines for developing the strategic skillsets. The findings were as follows: 1) Overall, the current conditions of the school administrators' strategic skillsets under the Surin Secondary Educational Service Area Office were at a high level ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.= 0.74). The overall desirable conditions of the school administrators' strategic skillsets were at the highest level ( $\bar{X}=4.65$ , S.D.= 0.53). 2) In terms of the guidelines for developing the strategic skillsets, four skills were recommended with 25 approaches, including (1) digital skills, (2) systematic and creative thinking skills, (3) analytical and critical thinking skills, and (4) persuasive communication skills.

**Keywords:** The guidelines for developing skill, Strategic skillsets

## บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้แต่ละประเทศต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์นี้อยู่เสมอ โดยการมุ่งพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ต่อไปและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้ดีที่สุดคือการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพและการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะนำไปสู่เสถียรภาพและความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ได้กำหนดแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมี

ส่วนร่วมในการพัฒนา และการมุ่งเสริมสร้างกลไกการพัฒนาประเทศให้มีการพัฒนาเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก และกำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกกระบวน โดยมีองค์การภาครัฐเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกระดับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563 : 8-23) ได้ศึกษาและพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐขึ้น โดยเรียกว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565” เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการพัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้นำการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกระบวนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู อาจารย์ และชุมชน การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillsets) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2563 : 21) ประกอบด้วย 1) ทักษะดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ และวิพากษ์ จึงอาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้นั่นเอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (2563 : 14-16) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความรู้ความสามารถของครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งของเขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน โดยจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ที่ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรคุณภาพ พัฒนาการศึกษา

โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน” โดยมีพันธกิจด้านการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ และมีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ และการบริหารแบบร่วมมือ ภายใต้การบริหารและจัดการศึกษาด้วยทีมสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (SMART TEAMS) ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (SMART DIRECTORS) : “CHANGS” 2) คุณลักษณะของครู (SMART TEACHERS) : “KRUDEE” 3) คุณลักษณะของบุคลากร (SMART EDUCATIONAL PERSONNEL) : “PRASAN” และ 4) คุณลักษณะของนักเรียน (SMART STUDENTS) : “DEKSAREN”

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 85 โรงเรียน ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 56 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 17 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 9 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 3 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 70 โรงเรียน ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก

จำนวน 46 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 14 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 7 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 3 โรงเรียน ผู้วิจัยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์โร ยามาเน่ และกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) เท่ากับ .05 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิ คำนวณเทียบสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรแต่ละชั้นภูมิแบบไม่เป็นสัดส่วน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก (Lottery) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 4 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 350 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 ได้แก่ 1) ทักษะดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นข้อความที่ครอบคลุมเนื้อหาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้นำประมวลและวิเคราะห์ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์โดยภาพรวม และรายด้าน ดังตาราง 1

**ตารางที่ 1 :** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวม

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ทักษะดิจิทัล	3.90	0.73	มาก	4.68	0.51	มากที่สุด
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	3.98	0.76	มาก	4.66	0.54	มากที่สุด
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	3.95	0.75	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	3.94	0.73	มาก	4.62	0.54	มากที่สุด
รวม	3.94	0.74	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.76) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.75) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.73) และทักษะดิจิทัล ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.51) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.54) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) และทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังตาราง 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวม

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ทักษะดิจิทัล	3.90	4.68	0.200	1
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	3.98	4.66	0.171	4
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	3.95	4.65	0.179	2
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	3.94	4.62	0.173	3

จากตาราง 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ และทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ตามลำดับ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ที่มีคะแนนสูงสุดสามลำดับแรกในแต่ละด้านมาเป็นประเด็นคำถามในแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

2.1 ด้านทักษะดิจิทัล เรียงลำดับตามค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ที่มีคะแนนสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกรอบการให้บริการดิจิทัลแบบต่อเนื่อง และเสนอแนวทางการบูรณาการกระบวนการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก ( $PNI_{modified} = 0.231$ ), ผู้บริหารสามารถระบุแนวทางในการแก้ปัญหา โดยลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดแนวทางการปฏิบัติการเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ( $PNI_{modified} =$

0.226) และผู้บริหารสามารถระบุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ควรใช้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (PNI<sub>modified</sub> = 0.218)

2.2 ด้านทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เรียงลำดับตามค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ที่มีคะแนนสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ (PNI<sub>modified</sub> = 0.212), ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาศูนย์การศึกษาในอนาคต (PNI<sub>modified</sub> = 0.193) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.192)

2.3 ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ เรียงลำดับตามค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ที่มีคะแนนสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถแบ่งปัญหาออกเป็นส่วนเล็ก ๆ และเชื่อมโยงสาเหตุหลายอันที่อาจจะมีหลายประการ เช่น A นำไปสู่ B นำไปสู่ C (PNI<sub>modified</sub> = 0.192), ผู้บริหารวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ (PNI<sub>modified</sub> = 0.185) และผู้บริหารวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมา และนำผลที่ได้ไปใช้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและวางแผนบริหารจัดการในปีต่อไป (PNI<sub>modified</sub> = 0.185)

2.4 ด้านทักษะการสื่อสารโน้มน้าว เรียงลำดับตามค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ที่มีคะแนนสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่นและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม (PNI<sub>modified</sub> = 0.186), ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.185) และผู้บริหารให้ความสำคัญและรู้จักยกย่องผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวมอย่างจริงจัง (PNI<sub>modified</sub> = 0.179)

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลเพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ และทักษะดิจิทัล ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และสถานศึกษาในสังกัด ตระหนักถึงความสำคัญของการ บริหารและจัดการศึกษาให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงโลกในศตวรรษที่ 21 พัฒนาการศึกษา โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูให้เป็น ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและมีทักษะการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล มีการคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทาง วิชาการ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบในระดับ สถานศึกษา ระดับเครือข่ายสหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้กระบวนการ เรียนรู้แห่งวิชาชีพ (PLC) มีการจัดกิจกรรมเวทีเพื่อนำเสนอผลงานนวัตกรรมและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการ คล้ายคลึงกับ บาลด์วิน (Baldwin, 1994. อ้างถึงใน พรพรรณภา อิงพงษ์ พันธุ์, 2554 : 100) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษา ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร การมีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในชุมชน ซึ่งการขาดปัจจัยข้อใดข้อหนึ่ง รวมถึงความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์และจัดสรรเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ จะเป็นปัจจัยที่ยับยั้งการ นำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้

ทั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ยังไม่พบการศึกษา ที่ชี้ชัดเกี่ยวกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของแนว ทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการ อภิปรายผลการวิจัยจึงใช้วิธีการอภิปรายผลด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์ประกอบของ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของทักษะดิจิทัล อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็น เพราะบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับจุดเน้นและนโยบายของการพัฒนา การศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันการพัฒนา ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาจยังไม่ เพียงพอและไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร รวมถึงปัญหาด้านงบประมาณในการเข้าถึงอุปกรณ์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีงบประมาณจำกัด จึงอาจทำให้

ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมายการปฏิรูปองค์กรภาครัฐในด้านการพัฒนาองค์กรดิจิทัลได้เท่าที่ควร ซึ่งบางส่วนคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 86-88) ที่ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยคือ 3.82

1.2 สภาพปัจจุบันของทักษะการสื่อสารโน้มน้าว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการสื่อสารโน้มน้าว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุรินทร์ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาครอบคลุมภารกิจทุกด้านและตอบสนองต่อนโยบายและเพื่อให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านการเป็นผู้บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเป็นทักษะที่ต้องใช้หลักจิตวิทยาและเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ทำให้มีการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบุคลากรเกี่ยวกับการมอบหมายภาระงานที่รับผิดชอบให้กับบุคลากร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามรูปแบบโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาโดยมีอำนาจหน้าที่และบทบาทตามตำแหน่งทางราชการเป็นตัวกำหนดนั้น ส่งผลต่อการรับรู้ การยอมรับและการตอบสนองต่อคำสั่งมอบหมายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่กล่าวถึงความสามารถของมนุษย์ว่าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนเหนือผิวน้ำ เป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหารและจัดการ เช่น ทักษะ และความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ เป็นส่วนที่ซ่อนเร้น ยากต่อการบริหารและจัดการ เช่น ลักษณะนิสัย และทัศนคติหรือแรงจูงใจ เป็นต้น (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2553 : 11-12) ซึ่งบางส่วนคล้ายคลึงกับ จุฑามาศ ศิลป์ไพบูลย์พานิช (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม

อยู่ในระดับมาก โดยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.80$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 สภาพปัจจุบันของทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 (วรรคหนึ่ง) กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว โดยให้คำนึงถึงหลักการสำคัญเกี่ยวกับความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา ให้ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งกวดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่ายสหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา จัดการบริหารการศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ มีการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ทั้งในแง่ของการพัฒนาการศึกษาและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ยังได้กำหนดพันธกิจให้มีการส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. 2563 : 14-16) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการปฏิบัติงานประสานความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ บางส่วนคล้ายคลึงกับ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 87) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งกวดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ทักษะทางด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 สภาพปัจจุบันของทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถกำหนดและวางแผนการกำหนดโครงสร้างแผนงาน โครงการ/กิจกรรมในสถานศึกษาเหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์ ศักยภาพ และข้อจำกัดที่มีอยู่ มีกระบวนการนิเทศติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาจากต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ มีเครือข่ายการพัฒนาทักษะการบริหารงานในรูปแบบสหวิทยาเขต และได้รับการส่งเสริมศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของการเป็นผู้นิเทศโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์เพื่อทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสังเกตและมีการคิดแบบรอบคอบ เชื่อและตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ ความเชื่อถือจริงจัง ซึ่งคล้ายคลึงกับ ศศิธร ชัยบุรณ และคนอื่นๆ (2564 : 277-278) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่าระดับการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ทักษะกระบวนการทางปัญญา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง, ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองภาพรวม ความสัมพันธ์ และผลกระทบส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน, ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษาปัจจัยส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาตามลำดับ และบางส่วนคล้ายคลึงกับมณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 87) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ทักษะทางการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สามารถคิดเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ทักษะดิจิทัล พบว่า ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการให้บริการดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ กำหนดนโยบายการ

ปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลทุกระดับ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยด้วยวิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สร้างขวัญกำลังใจโดยการจัดการประกวดการนำเสนอผลงานหรือนวัตกรรมที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายการอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ส่งเสริมการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยไซเบอร์และการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร บางส่วนคล้ายคลึงกับ อรรถา ปะภาวเต และบุญชม ศรีสะอาด (2564 : 191-192) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 5 องค์ประกอบ คือ มีระบบการวางแผนและสร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสังคมแห่งปัญญา โดยการกำหนดนโยบายให้บุคลากรต้องได้รับการอบรมหรือการอบรมออนไลน์ เข้าร่วมและส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพด้านการพัฒนาการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในหลักจริยธรรมเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมสังคมดิจิทัล ในการใช้สื่อที่เหมาะสม

2.2 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบนอกรูป ส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากครู ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย การสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากผู้มีประสบการณ์การนำวิธีการใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จ รวมถึงการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อสารสนเทศต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคี และความ เป็นประชาธิปไตย เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระทางความคิด และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการคิดนอกรูป สนับสนุนแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่งเสริมการนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา คล้ายคลึงกับไกรสร เจียมทอง (2561 : 102) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดใจรู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ การคิดสร้างสรรค์ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยหลักการ

และทฤษฎีทางการบริหารช่วย รวมทั้งการมีเครือข่ายจากภายนอก ลักษณะของการคิดสร้างสรรค์เกิดจากการคิดเร็ว คิดนอกกรอบ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ต้องมีวิสัยทัศน์ และบางส่วนคล้ายคลึงกับ กุลชลี จงเจริญ (2562 : 202-203) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นไปในลักษณะของมุมมองเชิงระบบเพื่อให้กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนและประสิทธิภาพของผลการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งต้องเป็นไปในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการปฏิบัติงานที่จริงจัง มีความชำนาญในงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงจะทำให้ผู้บริหารสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือ Self-study

2.3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความเป็นนักวิชาการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ วิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการโค้ชชิ่ง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกรณีศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์บริบทของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่มีความสมดุลและยืดหยุ่นมากขึ้น ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ โดยใช้กระบวนการโค้ชชิ่งจากผู้บริหารพี่เลี้ยงภายในรอบ 6 เดือน และรอบ 1 ปี และแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.4 ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว พบว่า ควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาบุคลิกภาพ และทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัวในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับ จัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการประเมินผลงานในระดับต่างๆ คล้ายคลึงกับ ไกรศร เจียมทอง (2561 : 102) ที่ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ

ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและต้องทำให้องค์กรเป็นองค์กรเชิงบวก ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการสร้างขวัญกำลังใจ เอาทั้งคนและงาน ให้มีกิจกรรมร่วมกัน จัดคนให้ตรงกับงาน ผู้บริหารต้องจัดการกับตนเองก่อนให้พร้อมและเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานในบริบทยุคดิจิทัลที่บุคลากรภาครัฐทุกระดับควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะดิจิทัล ซึ่งแนวทางการพัฒนาหรือวิธีการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น อาจจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิเช่น นโยบายและจุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้น จึงควรมีการนำแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปทดลองใช้เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป รวมถึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

## เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.2550. (2550). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. หน้า 29.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ, 12(1), 189-210.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- จุฑามาศ ศิลป์ไพบุลย์พานิช. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- จุฑามาศ โหยงไทย. (2561). *การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์กับศตวรรษที่ 21*. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 344-356.
- ประกาศแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564). (2559, ธันวาคม 30). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 133 ตอนที่ 115 ก. หน้า 1.
- พรรณณา อิงพงษ์พันธ์. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา* สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, สิงหาคม 19). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 12.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศศิธร ชัยบุรณ์ และคนอื่นๆ. (2564). *การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7(6), 271-285.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2564, จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf)
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2563). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563*. สุรินทร์ :สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565*. สืบค้น 7 พฤศจิกายน 2564, จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- ออรธญา ปะภาวะเตและบุญชม ศรีสะอาด. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. *Journal of Modern Learning Development*, 6(4), 191-200.