



แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
Guidelines for Developing Executive Skills in the 21<sup>st</sup> Century for  
School Administrators in the Secondary Educational Service  
Area Office Suphanburi

<sup>1</sup>สุธาสินี ปักตินารถ Suthasinee Pakdeenart

<sup>2</sup>ธีระวัฒน์ มอนไรสง Teerawat Monthaisong

<sup>1,2</sup>คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>1,2</sup>Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

<sup>1</sup>Corresponding author, e-mail: Suthasinee.pahn@gmail.com

Received January 2, 2025; Revised January 15, 2025; Accepted: January 22, 2025



## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 292 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นักวิชาการด้านการศึกษา ผู้บริหารภายในเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 7 คน โดยเลือกแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และวิเคราะห์ผลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ทักษะด้านการคิด วิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทักษะด้านการสื่อสาร เช่น จัดอบรมพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา (2) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร เช่น เตรียมความพร้อมเสมอในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ รับฟังข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ (3) ทักษะด้านการคิด วิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ เช่น มีการเปิดรับแง่มุมใหม่ๆ และนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (4) ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิ

จิตต์ เช่น เลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาปรับใช้ได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา (5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น มีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นกันเอง รับผิดชอบต่อความคิดเห็น เป็นต้น

**คำสำคัญ:** ทักษะในศตวรรษที่ 21; ผู้บริหารสถานศึกษา; แนวทางการพัฒนา

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study the level of 21<sup>st</sup> century skills of educational administrators and 2) to propose guidelines for developing the skills of administrators in the 21<sup>st</sup> century. The sample consisted of 292 teachers and educational institution administrators under Suphanburi Secondary Educational Service Area Office selected by applying stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a reliability of 0.85. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, and proposing guidelines for developing the skills of administrators in the 21<sup>st</sup> century leadership of school administrators the main informants were academics in education. A total of 7 administrators in the educational area, provincial education officer and secondary school administrators were selected by a specific form. The research tools were interview forms and content analysis. The results of the research found that 1) the Skills in the 21<sup>st</sup> century of the administrators of the educational institutes as a whole were at a high level. that the aspect with the highest average level of practice was technology skills and digital usage, and the aspect with the lowest average level of practice was thinking, analysis, and creative thinking skills. 2) Guidelines for developing the skills of school administrators in the 21<sup>st</sup> consisted of 5 aspects, namely (1) Communication skills, such as organizing training to develop English language skills for educational administrators. (2) Organizational management skills, such as always being prepared to deal with changes in personnel, buildings, and locations, and always listening to news. (3) Skills in thinking, analysis and creativity, such as being open to new ideas and applying them to work. (4) Technology skills and digital usage, such as selecting and using information technology and adapting it to be consistent with the context of the educational institution. (5) Human relations skills, such as having good relationships, being friendly, and listening to others' opinions, etc.

**Keywords:** 21<sup>st</sup> Century Skills; School Administrators; Guidelines for Developing

## บทนำ

สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงปัจจุบันนานาประเทศทั่วโลกต่างเจอกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรค การแข่งขันด้านการค้า ปัญหาเศรษฐกิจ



มากมาย ซึ่งมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ วัฒนธรรม รวมถึงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) เป็นแผนที่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนที่มากขึ้นของโลกยุคใหม่ ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ และใช้ในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้ในเวลาอันสั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมความพร้อมตัวเองและคนในองค์กรในการจัดเตรียมความรู้และสร้างผู้เรียนให้มีทักษะสำหรับดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำแนวคิดของวิจารณ์ พานิช ที่ได้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา และคุณภาพผู้เรียน โดยเน้นการพัฒนาครูซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดทักษะพร้อมกับมีความรู้ เน้นการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยครูเป็นผู้ชี้แนะการเรียนรู้ ซึ่งเป็นภารกิจที่ครูผู้สอนต้องร่วมมือกันเพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลไกขับเคลื่อนและตัวแปรที่สำคัญในการวางรากฐานกำหนดนโยบาย เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในสถานการณ์วิกฤต มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (วิจารณ์ พานิช, 2555)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทเป็นผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้จัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9) เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาของจังหวัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีการจัดระบบ เพื่อส่งเสริมและประสานงานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ในการวางแผน การบริหารจัดการศึกษา และจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2561-2563 พบว่ามีข้อเสนอแนะด้านคุณภาพผู้บริหารควรมีการอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งควรส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำในด้านต่างๆ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ว่า ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ระดับใด และต้องการนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผลสามวิธี ที่มุ่งศึกษาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากนักวิชาการทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และ 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 256 คน รวมเป็นจำนวน 335 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบจากตารางสัดส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 292 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามประเภทของสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร 3) ทักษะการคิด วิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 30 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.85

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย และนำส่งหนังสือขอความร่วมมือนี้ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ด้วยตนเอง หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมมาทั้งหมด ดำเนินการ



ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติและสรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามในแต่ละชุด ได้จำนวน 292 ฉบับ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสัมภาษณ์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา 7 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ นักวิชาการด้านการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 2 คน, ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 3 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 5 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาคัดเลือกประเด็นที่มีผลกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ด้านละ 1 ข้อ มาสร้างเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

2. นำข้อคำถามที่ต้องการใช้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา ก่อนจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง ตามวันเวลาและสถานที่นัดหมายในระหว่างวันที่ 4-9 ธันวาคม 2567

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผล จากนั้นนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อรวบรวมเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.91$ ) ดังแสดงตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม 5 ทักษะ

(n=292)

ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ทักษะการสื่อสาร	4.15	0.89	มาก	2
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	4.11	0.93	มาก	4
3. ทักษะการคิด วิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์	4.10	0.95	มาก	5
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.74	0.84	มาก	1
5. ทักษะมนุษยสัมพันธ์	4.12	0.98	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.24</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือด้านทักษะการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.15, S.D. = 0.89$ ) ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.12, S.D. = 0.98$ ) ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ( $\bar{X} = 4.11, S.D. = 0.93$ ) และด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.95$ ) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** สรุปทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

(n=292)

ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทักษะผู้บริหาร
1. ทักษะด้านการสื่อสาร	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษ	3.92	1.07	มาก



	เป็นอย่างดี			
2. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้	3.99	1.01	มาก
3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือข้อจำกัดเดิม	4.02	0.98	มาก
4. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการส่งสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.12	0.74	มาก
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพุดจูงใจ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามได้	4.06	1.00	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ทักษะด้านการสื่อสาร รายการที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D.= 1.07) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร รายการที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 1.01) ทักษะด้านการคิด วิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ รายการที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.= 0.98) ทักษะด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล รายการที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการส่งสารที่รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.74) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รายการที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพุดจูงใจ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามได้ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 1.00)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ดังนี้

1.1 ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านทักษะการสื่อสาร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับดำเนิน เพียรคำ ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (ดำเนิน เพียรคำ, 2561) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ด้านทักษะการสื่อสาร เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการใช้ทักษะด้านภาษาอังกฤษที่เป็นคุณลักษณะ

ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรจะมีและนำไปใช้ในการใช้ในชีวิตประจำวันและการสื่อสาร ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองในการพูดและเรียนรู้เทคนิค จากสื่อ วีดีทัศน์ อินเทอร์เน็ต

1.2 ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับนิภาพร รอดไพบุรย์ ที่ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว พบว่าในภาพรวม การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (นิภาพร รอดไพบุรย์, 2565) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้ ใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการ กระจายอำนาจบริหาร สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงาน พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรมตาม วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก องค์กร การบริหารงานมีผลสำเร็จของงานเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ในทางที่ดี สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความสามารถ และมีการจัดระบบ การกำกับ ติดตาม และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการคิด วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอดิถาญจน์ ศรีสังข์ ที่ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารงานในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวม อยู่ในระดับมาก (อดิถาญจน์ ศรีสังข์, 2564) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นผู้ที่มีสมรรถนะจะ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในงาน มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์ ศาสตร์อย่างมีศิลป์ ซึ่งแนวโน้มหรือผลของการมีสมรรถนะนี้ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและส่งผล ช่วยสร้างความสำเร็จในระดับองค์กรและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร มีการเปิดรับแง่มุมใหม่ๆ และนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จและก้าวหน้าในอนาคต

1.4 ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร รอดไพบุรย์ ที่ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว พบว่าในภาพรวม การ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (นิภาพร รอดไพบุรย์, 2565) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความชำนาญ มีความสามารถในการปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาปรับใช้ได้สอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาไประบบ ออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการสืบค้น และเผยแพร่ข้อมูลที่เป็น



ประโยชน์ ตลอดจนผู้บริหารสามารถสั่งการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนา ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถจัดทำสื่อนำเสนอข้อมูล ข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษาได้

1.5 ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้อง กับงานวิจัยของชยณัฐ เขียวขจร ที่ศึกษาเรื่องทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปราจีนบุรี นครนายก กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (ชยณัฐ เขียวขจร, 2564) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดต่อประสานงานให้เกิดความเข้าใจและเกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยน รับฟังและเปิดโอกาสให้คนใน องค์กรมีส่วนร่วมในการบริหาร การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม การเป็นที่ปรึกษาที่ ดีในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวจะทำให้ผู้บริหารสามารถชักจูงให้คนในองค์กรคล้อยตามได้อย่าง เต็มใจ

2. แนวทางพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ดังนี้

2.1 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการสื่อสาร รายการที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีแนว ทิศทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการสื่อสาร ประกอบไป ด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1) ฝึกฝนในการใช้ภาษาอังกฤษด้วยตนเองอยู่เสมอ 2) เข้าร่วมการอบรมตนเองอย่าง สม่ำเสมอ ควรใช้ภาษาอังกฤษเมื่อมีโอกาส เพื่อเป็นการฝึกฝนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและ นักเรียนในสถานศึกษา 3) เตรียมความพร้อมเมื่อต้องใช้ภาษาอังกฤษ มั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ 4) จัดอบรมพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อสร้างความ เข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ 5) เผยแพร่ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์การ อบรมทางภาษาอังกฤษและชักชวนบุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองซึ่งสอดคล้อง กับบทิกาญจน์ ศรีสังข์ ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่ กล่าวว่า เมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ก็จะได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหาร เพื่อเตรียมความ พร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีการอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน การศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้นตลอดจนการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (อติกาญจน์ ศรีสังข์, 2564)

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารนั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างรัดกุมเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และมีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษเป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือกการพัฒนาทักษะ อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีความตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ มีการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจากหน่วยงานการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์กร รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ข้อ ดังนี้ 1) รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และมีการระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาแนวทางการดำเนินงาน สร้างทีมงานที่ร่วมกันทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2) เตรียมความพร้อมเสมอในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ รับฟังข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ 3) จัดการประชุมเพื่อรับฟังนโยบายจากส่วนกลาง ร่วมปรึกษา และหาแนวทางในการดำเนินการร่วมกันจากทุกภาคส่วน 4) สร้างภาคีเครือข่ายหรือกลุ่มผู้บริหารเพื่อ ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เร่งด่วน ซึ่งสอดคล้อง กับอติกาญจน์ ศรีสังข์ ทำวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่กล่าวว่า การดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจากหน่วยงานการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ ผู้บริหารสามารถจัดการศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ใช้หลักการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม และยังมีความเป็นผู้นำสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาและแนะนำการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ และแก้ไขข้อขัดแย้ง มีการปรับปรุง การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (อติกาญจน์ ศรีสังข์, 2564)

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีกระบวนการ ทำงานและการบริหารจัดการที่ดี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมาย มี การวางแผนการทำงาน มอบหมายงาน และมีการติดตามงานอย่างมีระบบ มีการสื่อสารผ่านสื่อที่ หลากหลาย ทำให้ผู้บริหารทันต่อเหตุการณ์และสามารถปรับตัวได้ทันต่อนโยบาย อีกทั้งผู้บริหารยังรับ ฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนร่วม ทำให้การทำงานร่วมกับคนภายในและภายนอก องค์กรได้อย่างมีความสุข

2.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และคิด สร้างสรรค์ รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการคิด อย่างสร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1) ฝึกฝนตนเองด้านการมีวิสัยทัศน์ และการเพิ่มความรู้จริงในงานนั้นๆ เข้าใจในระเบียบข้อบังคับ อย่างถ่องแท้ 2) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางและ



อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ใส่ใจในความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา 3) เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างและการเคารพให้เกียรติในความคิดของผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) เสริมแรงทางบวก จูงใจ ให้รางวัลเมื่อมีการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสมอภาคและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองและบริบทของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับดำเนิน เพียรค่า ทำวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 ที่กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาทักษะการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง กำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานให้สถานศึกษาถือปฏิบัติร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารที่มีผลงานเชิงประจักษ์ คัดเลือกสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติดีเด่น (Best Practice) เพื่อเป็นต้นแบบการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยการอบรม ศึกษาดูงาน ทักษะการสื่อสาร ผู้บริหารอบรมพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองในการพูดและเรียนรู้เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากสื่อ วีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ต ทักษะวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบมีความสามารถมองรอบด้านนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ ประมวลผลและกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ดำเนิน เพียรค่า, 2561)

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทักษะการคิด วิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ เป็นความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมาย ขอบข่ายงานและระบบงานภายในสถานศึกษา ตลอดจนการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม และประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม และแก้ไขปัญหาอย่างได้ผล ก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2.4 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการสั่งการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ประกอบไปด้วย 6 ข้อ ดังนี้ 1) สร้างข้อตกลงร่วมกันในสถานศึกษาในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กร เช่น ขอความร่วมมือในการอ่านข้อความอย่างน้อยวันละ 1 ครั้ง การยอมรับคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษา 2) กำกับ ติดตามเมื่อมีการสั่งงานทางออนไลน์ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 3) สนับสนุนให้มีการสร้างเว็บไซต์หรือแหล่งข้อมูลของโรงเรียน ตรวจสอบข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อประโยชน์ของคนในองค์กร 4) สรรหาเทคโนโลยีและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนในองค์กรและรูปแบบของงาน สนับสนุนความจำเป็นหรือพื้นฐาน ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา 5) จัดการอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทบทวนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับปัทมา ประทุมสุวรรณ ที่ศึกษาเรื่องทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาทักษะด้านทักษะการใช้ดิจิทัล ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีที่

ทันสมัยทั้งเรื่องส่วนตัวและงานวิชาการ รวมทั้งใช้ในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรเอง ซึ่งทักษะที่ได้มาดังกล่าวก่อให้เกิดกระบวนการประยุกต์ใช้งานที่เห็นได้ชัดเจน เช่น ไลน์หรือเฟสบุ๊คในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชนทั้งภายในและภายนอก เพื่อแจ้งเตือนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ทันก้าวทันต่อเหตุการณ์สังคม (ปีทมา ประทุมสุวรรณ, 2562)

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล มีการสนับสนุนในเรื่องของอุปกรณ์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการเรียนการสอน และการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารใส่ใจที่จะมีการแบ่งปันข้อมูลที่ต้องการและเป็นปัจจุบันเพื่อประโยชน์แก่คนในองค์กร อีกทั้งยังมีการสร้างเว็บไซต์ เพจข่าวสาร กลุ่มไลน์ของสถานศึกษาเพื่อความสะดวก รวดเร็วต่อการติดต่อระหว่างโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีการจัดตั้งทีมดูแลระบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเสถียรของระบบอีกด้วย

2.5 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพูดจูงใจ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามได้ แนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้ 1) ประพฤติตัวอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร และมีความน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่คนในองค์กร วางตัวเป็นกลางและตั้งมั่นอยู่ในหลักของการมองรอบด้านใฝ่บุคลการอย่างเท่าเทียม ไม่เอนเอียงหรือให้ความสนิทสนมกับใครคนใดคนหนึ่ง 2) มีส่วนร่วมกับการบริหารงานตามฝ่ายงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการแสดงออกถึงความใส่ใจในบุคลากร 3) มีทัศนคติที่ดีต่อครู เปิดใจยอมรับในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นมิตรและมีเมตตาจิตที่ดี มีความจริงใจและหวังดีต่อครู 4) อบรมผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติตนบนพื้นฐานของความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 5) ประกาศนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการบริหารบุคคลโดยมองที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและคำนึงถึงเป้าหมายหลักของสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับไกรศร เจียมทอง ที่ศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและต้องทำองค์กรเป็นองค์กรเชิงบวก ต้องเอาใจเขา มาใส่ใจ มีการสร้างขวัญกำลังใจเอาทั้งคนและงานให้มีกิจกรรมร่วมกัน จัดคนให้ตรงกับงาน ผู้บริหารต้องจัดการกับตัวเองก่อนให้พร้อมและเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วจึงลงไปหาครู ให้ความช่วยเหลือ ให้ขวัญกำลังใจ (ไกรศร เจียมทอง, 2561)

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร วางตนเป็นกลาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการพูดคุยและสอบถาม ความความเข้าใจ มีการสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสมอภาค ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เป็นการกระทำที่เป็นไปตามหลักการบริหารตามหลักการประชาธิปไตยซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในทุกสถานศึกษา ประพฤติตัวอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร



## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้นำเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นองค์ความรู้ใหม่ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

## บทสรุป

ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านที่มีระดับทักษะสูงสุดคือ ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล รองลงมาคือด้านทักษะการสื่อสาร ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์กรและด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ส่วนแนวทางการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาด้วยตนเอง เช่น เตรียมความพร้อมเสมอในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ รับฟังข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ เข้าร่วมการอบรมตัวอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทาง รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เสริมแรงทางบวก สรรหาเทคโนโลยีและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนในองค์กรและรูปแบบของงาน ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำกับ ติดตามเมื่อมีการสั่งงานทางออนไลน์ ประพฤติตัวอย่างในกฎระเบียบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร เป็นต้น ส่วนการพัฒนาและสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี เช่น จัดอบรมพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี สร้างภาคีเครือข่ายหรือกลุ่มผู้บริหารเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เร่งด่วน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีควรใช้แนวทางการทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นกรอบเนื้อหาการจัดอบรมและพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีควรใช้แนวทางการทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นข้อมูลในการสร้างแผนพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

## เอกสารอ้างอิง

- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชญัญญ์ เขียวขจร. (2564). ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราจีนบุรี นครนายก. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิภาพร รอดไพบุลย์. (2565). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ดำเนิน เพียรคำ. (2561). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. *รายงานการวิจัย*. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.



อดิภาณจน์ ศรีสังข์. (2564). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม  
ความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities.  
*Educational and Psychological Measurement*, (30)(3): 607-610.

