



ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

Skills of School Administrators in the 21st Century Under Narathiwat Primary Educational Service Area Office 2

^{1*}รัตนกรณ์ พงษ์พิทักษ์ Ratanapon Pongpitak

^{2**}เชาวนี แก้วมโน Chowanee Kaewmano

^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

^{1,2}Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University

*First author, e-mail: teacherp5_93@bskschool.ac.th

**Corresponding author, e-mail: chowanee@hu.ac.th

Received March 27, 2026; Revised April 9, 2026; Accepted: June 22, 2026



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 310 คน กำหนดขนาดด้วยตารางเครซีและมอร์แกน ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการสัมภาษณ์คือผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการส่งแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยทักษะด้านการคิด

วิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือทักษะด้านการสื่อสาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล และทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารฯ จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยแตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการองค์การ และด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 3. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารควรจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและเปิดกว้าง ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างบรรยากาศที่เอื้อกู่เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: จังหวัดนราธิวาส; ทักษะของผู้บริหาร; ศตวรรษที่ 21

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the levels of 21st-century skills of school administrators; 2) to compare these skills based on administrative experience and school size; and 3) to explore guidelines for developing 21st-century skills among school administrators under the Narathiwat Primary Educational Service Area Office 2. This study employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative research. The sample consisted of 310 teachers in primary schools under the Narathiwat Primary Educational Service Area Office 2, determined using the Krejcie and Morgan table and selected via stratified and simple random sampling. Key informants for interviews included 3 school administrators selected through purposive sampling. The research instruments were a 5-point Likert scale questionnaire, and a semi-structured interview form. Data were collected via online questionnaires and analyzed using a statistical package to determine frequency, percentage, mean, standard deviation, One-Way ANOVA, and Scheffé's post-hoc test. The research findings revealed that: 1) the overall level of 21st-century skills among school administrators was at the highest level. The highest mean was observed in critical and creative thinking skills, followed by communication skills, interpersonal skills, and digital technology skills, while organizational management skills had the lowest mean. 2) Comparative analysis showed no significant difference in administrators' skills when classified by administrative experience. However, when classified by school size, significant differences were found at the .05 level in overall



skills, specifically in organizational management and digital technology skills. 3) Guidelines for skill development include implementing "Put the Right Man on the Right Job" strategies, utilizing data-driven decision-making, promoting open two-way communication, integrating digital technology applications, and fostering a supportive environment to drive educational institutions toward sustainable adaptation in a changing world.

Keywords: Narathiwat Province; Administrator Skills; 21st Century

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง สถานศึกษาในปัจจุบันมิได้เป็นเพียงแหล่งถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่ยังต้องเป็นศูนย์กลางของการสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้ทันต่อบริบทของโลกยุคใหม่ โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (พรทิพย์ มงคลเสถียร, 2563) รวมถึงต้องมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คามิน ศิริอยู่ลือ, 2566) ความสำเร็จของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารจัดการองค์กร เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง (พัฒน์พงษ์ แสงพันธ์, 2566; วิวรรณ เชื้อจิตร, 2566) สำหรับการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แต่ในการบริหารจัดการศึกษายังคงต้องเผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการ ได้แก่ การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในบางสาขา ตลอดจนความไม่มั่นใจในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสืบเนื่องมาจากปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส อันมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2, 2566) ภายใต้ข้อจำกัดและวิกฤตการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงยังมีความ

จำเป็นต้องนำ "ทักษะในศตวรรษที่ 21" เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเร่งด่วนและเป็นรูปธรรม กล่าวคือ จำเป็นต้องใช้ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล ในการบริหารจัดการข้อมูลและการเรียนการสอนทางไกลเมื่อเกิดเหตุความไม่ปลอดภัย จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน ตลอดจนต้องอาศัยทักษะการคิดวิเคราะห์และการบริหารจัดการองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการจัดวางบุคลากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากสภาพปัญหาและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหาร ในการวางแผนพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง วิชาชีพ และบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ของโลกยุคปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทการบริหาร และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดงรัก อำเภอวัง อำเภอสุไหงโก ลก อำเภอสุไหงปาดี และอำเภอสุคีริน จำนวนทั้งสิ้น 117 โรงเรียน



1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 1,536 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 310 คน

1.3 การกำหนดขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970)

1.4 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา และใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนประชากร จากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน

1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967) แบ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน

1.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .815

1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พร้อมแนบคิวอาร์โค้ด (Quick Response code) แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ให้กลุ่มตัวอย่าง และกำหนดระยะเวลาการตอบกลับภายใน 15 วัน

1.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA หรือ F-test) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffé Methods) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ตรงด้านการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง และ 3)

คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ประจำเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

2.3 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยตนเอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการประมวลผลและสรุปเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นข้อเสนอแนะและกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม

ที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ทักษะด้านการสื่อสาร	4.642	.245	มากที่สุด
2	ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ	4.592	.280	มากที่สุด
3	ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	4.655	.252	มากที่สุด
4	ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.608	.280	มากที่สุด
5	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.630	.262	มากที่สุด
รวม		4.625	.176	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.625$, S.D. = .175) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.655$, S.D. = .252) รองลงมาคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.642$, S.D. = .245) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.630$, S.D. = .262) ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.608$, S.D. = .280) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ ($\bar{X} = 4.592$, S.D. = .280) ตามลำดับ



2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดสถานศึกษา รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ประสบการณ์การบริหาร					
	1-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป n=	
	n= 56		n= 73		181	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1 ทักษะด้านการสื่อสาร	4.650	.291	4.603	.212	4.655	.242
2 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ	4.625	.293	4.542	.263	4.602	.280
3 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	4.654	.268	4.611	.211	4.673	.262
4 ทักษะด้านทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.643	.282	4.564	.243	4.614	.293
5 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.629	.292	4.597	.246	4.643	.259
ภาพรวม	4.640	.223	4.584	.121	4.638	.176

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ประสบการณ์การบริหารที่แตกต่างกัน มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวม ประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.640, S.D. = .223) รองลงมาคือ ประสบการณ์การบริหาร 11 ปีขึ้นไป ($\bar{X}$ = 4.638, S.D. = .176) และประสบการณ์การบริหาร 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ($\bar{X}$ = 4.584, S.D. = .121) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ขนาดสถานศึกษา					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	n= 81		n= 185		n= 44	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1 ทักษะด้านการสื่อสาร	4.637	.293	4.639	.229	4.664	.219
2 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ	4.600	.286	4.645	.251	4.355	.262
3 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	4.610	.298	4.664	.249	4.700	.146
4 ทักษะด้านทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.642	.320	4.655	.234	4.345	.242
5 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.610	.332	4.617	.240	4.718	.185
ภาพรวม	4.620	.247	4.644	.139	4.556	.138

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวม สถานศึกษาขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ($\bar{X}$ =4.644, SD=.139) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =4.620, SD=.247) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =4.556, SD=.138)

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ

ขนาดสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา		
	ขนาดสถานศึกษา		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	n= 81	n= 185	n= 44
$\bar{X}$	4.600	4.645	4.355
ขนาดเล็ก	4.600	-	.245*
ขนาดกลาง	4.645	-	.291*
ขนาดใหญ่	4.355	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก กับ สถานศึกษาขนาดใหญ่ และ สถานศึกษาขนาดกลาง กับ สถานศึกษาขนาดใหญ่

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดสถานศึกษา		
		ขนาดเล็ก n= 81	ขนาดกลาง n= 185	ขนาดใหญ่ n= 44
		4.642	4.655	4.345
ขนาดเล็ก	4.642	-	.013	.297*
ขนาดกลาง	4.655	-	-	.310*
ขนาดใหญ่	4.345	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รายละเอียดปรากฏดังนี้

1. ทักษะด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีโครงสร้างชัดเจนและต่อเนื่อง ผ่านกลไกการประชุมตามลำดับสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลทั้งแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน พร้อมเปิดโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบ จะต้องดำเนินการจัดประชุมติดตามงานและประชุมภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์กร ลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความเป็นเอกภาพ บริหารควรวีดยึดหลักการสื่อสารแบบสองทางและทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรในทุกระดับ มีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความรวดเร็ว ความโปร่งใส และการเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การดำเนินนโยบายพื้นที่การสื่อสารแบบเปิด (Open Door Policy) ช่วยเสริมสร้าง

ความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน และการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นกลไกเสริมที่ช่วยพัฒนาการสื่อสารจากเชิงทางการสู่การสร้างความรู้ความผูกพันและเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็ง

2. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ การยึดหลัก “Put the Right Man on the Right Job” เป็นหัวใจสำคัญของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพการวิเคราะห์สมรรถนะรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ผ่านการสังเกต การประเมิน และการทดลองมอบหมายงาน ช่วยให้การตัดสินใจมอบหมายงานมีความแม่นยำและเหมาะสม การเสริมสร้างพลังอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบ ช่วยกระตุ้นความรับผิดชอบ ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการ การนิเทศเชิงสร้างสรรค์และระบบพี่เลี้ยง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ควบคู่กับการยึดหลัก ธรรมาภิบาล เป็นรากฐานของความเชื่อมั่นและความยั่งยืนขององค์กร

3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อลดอคติและเพิ่มความแม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การคิดเชิงระบบและการวิเคราะห์มูลเหตุของปัญหาเชิงลึก ช่วยให้สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ และกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างเป็นองค์รวม การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางการบริหาร เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการจำแนกสาเหตุของปัญหา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การเชื่อมโยงการคิดวิเคราะห์สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความพึงพอใจ และยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

4. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีเสถียรภาพ เป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรดิจิทัล การยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การบริหารจัดการข้อมูล และการทำงานร่วมกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ช่วยลดภาระงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 การใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความฉลาดทางอารมณ์และยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันการเป็นผู้ฟังที่ดีและเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอัน



เดียวกัน ภาวะผู้นำแบบเกื้อกูลและการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพ ช่วยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน และการบริหารตามหลักความยุติธรรมและธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะหน่วยงานต้นสังกัดมีการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ และบริบทของพื้นที่จังหวัดนราธิวาสมีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องตื่นตัวและพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเป็นรูปธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการยกระดับทักษะของผู้บริหาร ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของพัฒพงษ์ แสงพันธ์; คามิน ศิริอยู่ลือ ที่พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวทันยุคสมัย (พัฒพงษ์ แสงพันธ์, 2566; คามิน ศิริอยู่ลือ, 2566)

2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ระบบการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่ที่มีความเสมอภาคและมีมาตรฐานเดียวกัน ทักษะเหล่านี้จึงพัฒนาได้จากการปฏิบัติงานจริงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงอายุงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุจริย์ พ่วงเฟื่อง; พิมพ์พิกา เชื้อนวัง ที่กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการองค์การ และด้านเทคโนโลยี จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ผู้บริหารจึงต้องเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมด้านโครงสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากกว่า (นุจริย์ พ่วงเฟื่อง, 2565; พิมพ์พิกา เชื้อนวัง, 2567) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยะ สมพร ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยแวดล้อม ความพร้อม และบริบทของสถานศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การประยุกต์ใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน (สุริยะ สมพร, 2564)

3. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง จัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่งาน จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น การใช้ข้อมูลเป็นฐาน และการก้าวทันเทคโนโลยี ส่งผลต่อการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้เต็มที่ ซึ่งมีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกับงานวิจัยของปัทมา ประทุมสุวรรณ ที่กล่าวว่า ผู้บริหาร

ในยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปัทมา ประทุมสุวรรณ, 2562)

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอนำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดล 5 กลไกขับเคลื่อนทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากภาพอธิบายได้ว่า องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย คือ รูปแบบการบริหารที่บูรณาการทักษะสำคัญ 5 ด้าน เข้ากับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงรุกที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ได้แก่

- 1) การยึดหลักการสื่อสารแบบสองทางและเปิดกว้าง (Two-way Communication)
- 2) การบริหารจัดการองค์การโดยยึดหลักจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสมรรถนะ (Put the Right Man on the Right Job)
- 3) การประยุกต์ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Evidence-based Decision Making)
- 4) การยกระดับสู่การเป็นผู้นำทางดิจิทัล (Digital Leadership) ที่บูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่โครงสร้างงาน



5) การบริหารงานด้วยทักษะมนุษยสัมพันธ์ผ่านภาวะผู้นำที่เกื้อกูลหรือความเป็นกัลยาณมิตร (Servant Leadership)

กลไกทั้ง 5 ประการนี้จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนประสานกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวรับความท้าทายและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการเปรียบเทียบพบว่า ปัจจัยด้านขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับการศึกษาและประสบการณ์การบริหารไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของทักษะ ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในยุคดิจิทัลควรบูรณาการกลไก 5 ประการเข้าด้วยกัน ได้แก่ การสื่อสารแบบสองทาง การจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบงาน และการบริหารงานแบบกัลยาณมิตร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน.

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการในภาวะวิกฤตและการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา สถานศึกษาควรมีระบบการสื่อสารในสภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ที่รวดเร็วและแม่นยำ เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยให้แก่ครูและบุคลากรในพื้นที่เสี่ยงควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (Agile Management) เช่น การจัดตารางสอนแบบบูรณาการ หรือการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ทางไกลในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินต่อไปได้ โดยไม่หยุดชะงัก นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) โดยการเอื้อยาและดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับหลักศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและหลอมรวมเป็นครอบครัวเดียวกัน

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากบริบทพื้นที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารควรยกระดับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication)

โดยประยุกต์ใช้ภาษามลายูถิ่นควบคู่กับภาษาไทยในการสื่อสาร เพื่อลดช่องว่างและสร้างความไว้วางใจกับชุมชน รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนบทบาทตนเองเป็น "ผู้ประสานเครือข่าย" (Network Orchestrator) โดยดึงผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามาเป็น "หุ้นส่วนร่วมบริหาร" (Co-managers) เพื่อช่วยกันออกแบบหลักสูตรท้องถิ่นที่ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้แก่เด็กเรียน ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้สถานศึกษาได้รับการปกป้องและการสนับสนุนจากชุมชนอย่างยั่งยืน

3. การลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดเฉพาะถิ่น เช่น ปัญหาการขาดแคลนครู ผู้บริหารควรนำการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในการวางแผนอัตราค่าจ้างและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยีระหว่างขนาดของสถานศึกษา ควรมีการสร้างระบบ "เครือข่ายพี่เลี้ยงดิจิทัล" (Digital Mentoring Network) โดยจับคู่ให้สถานศึกษานานาชาติที่มีความพร้อม เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือและแบ่งปันแพลตฟอร์มหรือทรัพยากรการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อยกระดับศักยภาพให้ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทางและเปิดกว้าง โดยเน้นความโปร่งใสและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร

2. ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจโดยประยุกต์ใช้การคิดวิเคราะห์ข้อมูลเป็นฐาน (Evidence-based Decision Making) และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบเชิงคุณภาพในระยะยาว

3. ผู้บริหารควรบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าใช้ในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็ว ตรวจสอบได้ และสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยให้แก่สถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน หรือการสนับสนุนจากต้นสังกัด เพื่อให้ทราบตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงและสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับผลลัพธ์ทางการศึกษา เช่น คุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพการบริหาร หรือความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยืนยันคุณค่าของการพัฒนาทักษะดังกล่าวในเชิงผลสัมฤทธิ์



เอกสารอ้างอิง

- คามิน คีรียู้อือ. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3. *การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นุจริย์ พ่วงเฟื่อง. (2565). การศึกษาทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. *การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พรทิพย์ มงคลเสถียร. (2563). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- พัฒน์พงษ์ แสงพันธ์. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พิมพ์พิกา เชื้อนวัง. (2567). ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือ ตอนบน. *การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วิวรรจน์ เชื้อจิตร. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งต่อการบริหารงาน วิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปี บประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. นนทบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สุริยะ สมพร. (2564). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 3. *วิทยานิพนธ์ครุ*



ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3): 607-610.
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. *In Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley & Son.

