



ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ศิริโรรัตน์ มณีเรือง

# GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2565



THE 21ST CENTURY ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CENTRAL REGION

SIRORAT MANEERUANG

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2022

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง  
ชื่อนักศึกษา ศิโรรัตน์ มณีเรือง  
รหัสประจำตัว 58B54650302  
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ)

(อาจารย์ ดร.สุภชฌาน ศรีเอี่ยม)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ)

..... กรรมการและเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภุชดา ผ่องพิทยา)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กันต์ฤทัย คลังพล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 22 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ศิริโรจน์ มณีเรือง. (2565). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน อ.ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันกับอนาคต และ 3) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 382 คน ได้มาโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ส่วนทักษะการบริหารงานในอนาคต โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันกับอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน โดยทักษะการบริหารงาน ในอนาคตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 3) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ในปัจจุบัน โดยทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปปรับปรุงใช้ในอนาคตเป็นอันดับแรก

**คำสำคัญ :** ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

Sirorat Maneeruang. (2022). The 21st Century Administrative Skills of School Administrators under Primary Educational Service Area Office Central Region. Master of Education (Educational Administration). Advisors: Asst. Prof. Dr.Chopetch Boutngern, Dr.Phithack Nilnopkoon

#### ABSTRACT

The objectives of this quantitative research were to 1) study the level of administrative skills of school administrators, 2) compare the administrative skills of current and future school administrators, and 3) compare the administrative skills of school administrators under Primary Educational Service Area Office, Central Region as classified by education background and work experience. The sample group consisted of 382 teachers working under Primary Educational Service Area Office, Central Region in academic year 2020. The sample size was obtained using the table of Krejcie & Morgan. The research instrument consisted of questionnaire that had the reliability at 0.90. Statistics used in the research were mean, standard deviation, independent t-test and one-way analysis of variance.

The research results were as follows: 1) The school administrators currently have 21st century administrative skills. Overall and for every aspect, the results were at a high level. The highest average was for organizational management skills, and the lowest was for critical and creative thinking skills. The future administrative skills were overall and for every aspect for at a high level, with the highest average being for organizational management skills, and the lowest for technological and digital literacy skills. 2) The comparison of the school administrators present and future administrative skills revealed that, for overall and for every aspect, there were significant differences at the level of 0.05. The average for future administrative skills was higher than for the present both overall and for every aspect. And 3) teachers with different educational backgrounds and different work experience had statistically different opinions concerning the 21st century administrative skills of school administrators at the 0.05 level.

The knowledge gained from this research is that the school administrators already have 21st century administrative skills in 5 aspects: technology and digital skills, organizational management skills, interpersonal skills, communication skills, and analytical and creative thinking skills. However, technological and digital skills are areas that the school administrators must improve in order to use them efficiently in the future.

**Keywords:** Skill Administrative 21<sup>st</sup> Century, School Administrator Primary Central Region

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ ซึ่งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความกรุณาและเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบทุกท่าน ที่กรุณาสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และให้คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลของบุคลากรในสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณ ครูผู้สอนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้มาก และขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจเสมอมาในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ศิริโรรัตน์ มณีเรือง

GRAD VRU

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	5
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 การบริหารสถานศึกษา.....	10
2.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	22
2.3 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	28
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	48
3.3 การสร้างเครื่องมือ .....	49
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
3.7 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ .....	51
3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน .....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	77
5.2 อภิปรายผล .....	78
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	82
บรรณานุกรม .....	83
ภาคผนวก .....	90
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	91
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	96
ประวัติผู้วิจัย .....	102



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	38
ตารางที่ 2 สุ่มชั้นที่ 4 สุ่มสถานศึกษาโดยการสุ่มแบบสัดส่วน .....	45
ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา .....	46
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	53
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายด้าน.....	54
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการสื่อสาร .....	54
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการบริหารจัดการองค์การ .....	55
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการคิด วิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์.....	56
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทาง เทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล.....	57
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์.....	58
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ภาพรวมและรายด้าน .....	59

<p>ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการสื่อสาร.....</p>	<p>59</p>
<p>ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการบริหารจัดการองค์การ.....</p>	<p>61</p>
<p>ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์.....</p>	<p>62</p>
<p>ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล.....</p>	<p>63</p>
<p>ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์.....</p>	<p>64</p>
<p>ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตใน ภาพรวม และรายด้าน.....</p>	<p>65</p>
<p>ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะ การสื่อสาร.....</p>	<p>66</p>
<p>ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะ การบริหารจัดการองค์การ.....</p>	<p>67</p>
<p>ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะ การคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์.....</p>	<p>69</p>

<p>ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21                  สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะ                  ทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล.....</p>	70
<p>ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21                  สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะ                  ทางด้านมนุษยสัมพันธ์.....</p>	71
<p>ตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21                  สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน                  จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....</p>	72
<p>ตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21                  สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต โดยรวมและรายด้าน                  จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....</p>	73
<p>ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21                  สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน                  จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....</p>	74
<p>ตารางที่ 26 ผลเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด                  สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต โดยรวมและรายด้าน                  จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....</p>	75

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 6



# GRAD VRU

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งทางด้านสังคม ศาสนา เศรษฐกิจ การเมือง และด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบันกลายเป็นโจทย์สำคัญสำหรับในหลาย ๆ เรื่อง ทั้งนี้เนื่องจากทุกฝ่ายมองเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากขึ้นจากอดีต และความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ต้องรู้จักเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้มีคุณภาพ มีการบริหารงานที่ทันสมัย เหมาะสมซึ่งการบริหารงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารที่ดีมีความรู้ ความสามารถ มีความ เข้าใจในหลักการของการบริหาร สามารถขับเคลื่อนภาคส่วนอื่น ๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ความ เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จัก รักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่เสรีภาพความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติรวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็น สาธารณะ ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จัก พึ่งตนเองมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ประเทศจะเจริญก้าวหน้าต้องอาศัย การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า แต่คนจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา จากการประเมินผลการพัฒนาประเทศที่ ผ่านมาและการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ ในอนาคตล้วนบ่งชี้ว่าประเทศไทย ยังต้องเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ที่ผันผวน ซับซ้อนและคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ยาก แม้ว่าในระยะที่ผ่านมาการพัฒนาประเทศจะให้ ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้เข้มแข็ง แต่ก็ยังไม่เพียงพอรองรับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง

ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศให้มีคุณภาพและยั่งยืน ในระยะต่อไป จำเป็นต้องเสริมสร้างให้ระบบภูมิคุ้มกันต่าง ๆ มีความเข้มแข็งแข็งแกร่งตามแนวทางการพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน พร้อมก้าวสู่เศรษฐกิจและสังคมสีเขียว บนฐานความรู้และความคิดสร้างสรรค์ สังคมมีความเป็นธรรม มีการเชื่อมโยงการพัฒนาทั้งภายในประเทศ และการรักษาสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีศักยภาพ เพื่อทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร ในระยะยาว ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศไทย อนาคตประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวหันมาทบทวนกระบวนทัศน์ การพัฒนาในทิศทางที่พึ่งตนเอง และมีภูมิคุ้มกันมากขึ้น (จำเริญ จิตรหลัง, 2548, น. 102)

การบริหารจัดการสถานศึกษามุ่งเน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามศักยภาพและสถานศึกษานั้น การให้อิสระในการดำเนินการด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความคล่องตัวสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการที่ประกอบด้วย การวางแผนการจัดรูปร่าง และระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานก็เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สามารถจะครอบคลุมภารกิจและบทบาทได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีทักษะ การบริหาร 3 ด้านที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1995, pp. 33 - 42) ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค วิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทักษะตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ มีความสามารถ มีความเข้าใจ มีทักษะในเชิงการบริหารงานเป็นอย่างดี กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ เป็นนักประสานงานที่ดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและ ด้านวิชาชีพ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์กว้างไกลรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอโดยสามารถเป็นผู้นำไปสู่การปฏิบัติและรู้จักระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมด มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุด อันจะเป็นแบบอย่างเอื้อให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะการบริหารสถานศึกษาไปด้วย

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิต และอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองคิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ และต้องเข้ามารับบทบาทในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียน การสอนของครู ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่ทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556, น. 6) ทักษะยุคใหม่เป็น คุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยี และดิจิทัล การตัดสินใจสัมฤทธิ์ผล และคุณธรรมจริยธรรม (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559)

ทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษา โดยกำหนด การพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มี ภารกิจหลัก คือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ของแต่ละ ระดับ ซึ่งถือเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการพัฒนาประชากรในประเทศให้มีคุณภาพ ปัจจัยที่สำคัญ ที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

นอกจากนี้ยังให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุด มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและ เหมาะสม เป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคต ซึ่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายไว้ว่า

1. เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ
2. เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษาให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท รวมถึงเด็กพิการ และด้อยโอกาสมีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป

3. เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน

4. ยกกระดับความแข็งแกร่ง มาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน

5. เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กร คุณภาพที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ

6. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี 3 คุณภาพ

7. สร้างระบบการควบคุมการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูลสารสนเทศ

8. สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เร่งรัดการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ ปรับปรุงระบบของโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิด ร่วมทำ การมีส่วนร่วม และการประสานงาน

9. เร่งปรับระบบ การบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม

10. มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้และทำให้การศึกษาเน้นการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม

11. ทุ่มเทมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาแล้ว และโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, น. 2 - 3) ทั้งนี้สถานศึกษา ได้รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากนี้ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองสูงสุด มีความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อมีทักษะการบริหารที่สูงย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารงานทุกด้าน

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในศตวรรษที่ 21 มากน้อยเพียงใด และต้องการเปรียบเทียบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่ ผลการวิจัยจึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นสารสนเทศพื้นฐานในการวางแผนพัฒนา และปรับปรุงทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต

1.2.2 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต

1.2.3 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันกับอนาคต แตกต่างกัน

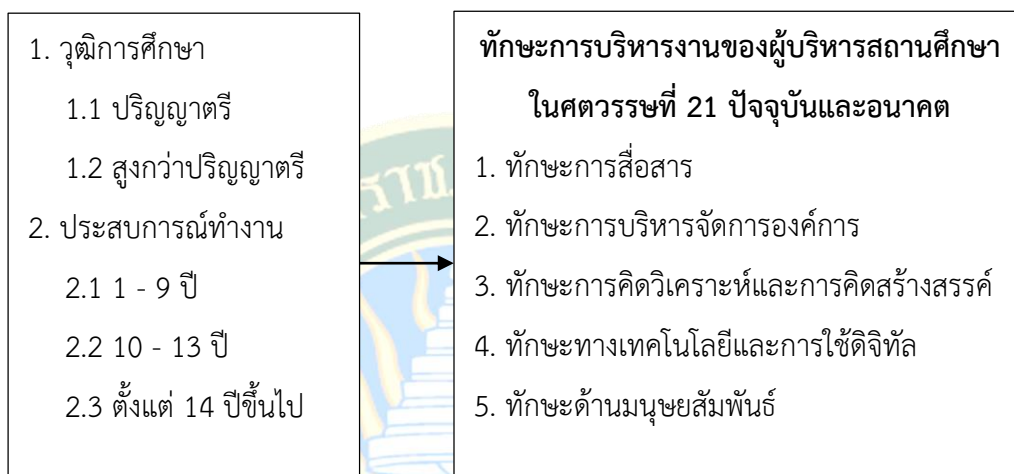
## 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคกลาง ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Hoyle, English and Steffy (2005) Weigel (2012) แพรดาว สนองฝัน (2557) ศศิตา เพลินจิต (2558) กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) และไกรสร เจียมทอง (2561) ได้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



## ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

## 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 69,105 คน

2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 - 610) และสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คน

## 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

## 1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

## 1.1 วุฒิการศึกษา

## 1.1.1 ปริญญาตรี

## 1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

## 1.2 ประสบการณ์ทำงาน

## 1.2.1 1 - 9 ปี

## 1.2.2 10 - 13 ปี

## 1.2.3 ตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย

- 2.1 ทักษะการสื่อสาร
- 2.2 ทักษะการบริหารจัดการองค์การ
- 2.3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์
- 2.4 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
- 2.5 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (communication skill) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ซึ่งจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ เจรจาต่อรองโน้มน้าว รวมไปถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) หมายถึง กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม และกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ

สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษาตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

1.6.2 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง

1.6.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.7.1 เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา

1.7.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารในสถานศึกษาได้นำไปพัฒนาการบริหารสถานศึกษา ให้มีความชัดเจนในทางปฏิบัติมีความเหมาะสม และเกิดประสิทธิผล

GRAD VRU

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอเสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

#### 2.1 การบริหารสถานศึกษา

- 2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
- 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
- 2.1.4 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
- 2.1.5 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- 2.1.6 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.2.1 ความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2.2 ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2.3 องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2.3 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

- 2.3.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 2.3.2 การสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

## 2.1 การบริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2547, น. 2) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บรรจบ บุญจันทร์ (2556, น. 38) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535, น. 4) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย ของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จรูณี แก้วเอี่ยม (2557, น. 2) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานกับคน และโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

กู๊ด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุม การจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการในโรงเรียน ทั้งการบริหารธุรกิจภายในโรงเรียนการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งหมดในโรงเรียน ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001, p. 170) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

ไกรสร เจียมทอง (2561, น. 31) การบริหารงานในสถานศึกษา คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพโดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานตามหลักสูตร กำหนดโดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการศึกษา จัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมเกิดประโยชน์ ประสานชุมชน และองค์กรที่มีส่วนในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535, น. 4) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีบุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ

ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ผ่องพรรณ พลราช (2560, น. 33-34) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ การคิดตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาทั้งหมดอย่างคุ้มค่าโดยใช้หลักการและแนวคิดทฤษฎีการบริหารมาสนับสนุนในการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ออกถูกต้องและเหมาะสมสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มูนา จารง (2560, น. 30) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง แนวทางปฎิรูปการศึกษา มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการบริหารจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วริศรา บุญธรรม (2560, น. 9) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกภายในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

สุภัค ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558, น. 14 - 78) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ศุภมาส วิสัชนาม (2560, น. 8) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมมือกันเพื่อปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ

อัจฉรา จงดี (2560, น. 8) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงาม มีความรู้ ความสามารถ

เป็นคนดีของสังคม โดยการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาการใช้ทรัพยากร และกระบวนการบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินการของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกภายในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

### 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ชาวยุซัย อาจิณสมาจาร (2540) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกระบวนการ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติตามเป้าหมายให้คนยอมรับเป้าหมาย และหาวิธีทางให้บรรลุเป้าหมาย
2. ด้านการวางแผน เป็นการออกแบบแนวทางเลือก กำหนดตามเป้าหมายต้องมีความชัดเจน กระจ่าง ยืดหยุ่น สมบูรณ์ ให้เข้ากับแผนระดับบน ทำแผนให้เป็นจริงมีการวิจัยแผนและทุกคนเข้าใจแผน
3. ด้านจัดองค์กร การวางแผนโครงสร้างรูปแบบตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบพฤติกรรม
4. การปฏิบัติ ความปลอดภัย บรรยากาศ และประชาธิปไตย
5. ปฏิบัติงาน ให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงาน ประสานงาน เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน ใช้อำนาจในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา และความรู้สึกของคน
6. ปรับปรุงงานและคนมีผลทางจิตวิทยา และก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 103) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้าองค์กร และเป็นผู้นำของหมู่คณะ
2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กร อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร



### 2.1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 9) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหาร และการจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยแต่ละด้านมีขอบข่าย ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจให้สถานศึกษามากที่สุด โดยมีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

- 1.1 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.2 การพัฒนาการหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.3 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.4 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษาและการแนะแนวทางการศึกษา
- 1.10 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.11 การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.12 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.13 การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา

1.14 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.15 การคัดเลือกหนังสือเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.16 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.3 การอนุมัติใช้จ่ายเงินงบประมาณ

- 2.4 การโอนและเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้งบประมาณ
- 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
- 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.9 งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11 การเบิกเงินจากคลัง การนำเงินส่งคลัง
- 2.12 การรับ การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.13 การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน
- 2.14 การจัดทำและจัดหาบัญชี ทะเบียนและรายงาน
- 2.15 การวางแผนพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลบำรุงรักษา
- 2.16 การกำหนดรูปแบบรายงานหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ
- สิ่งก่อสร้าง
- 2.17 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ
- 2.18 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ  
ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจของสถานศึกษา โดยขอขยาย  
การบริหารงานบุคคล ดังนี้
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.5 การลาทุกประเภท
- 3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.7 วินัยและการรักษาวินัย
- 3.8 การออกจากราชการ
- 3.9 การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.10 การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.11 การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.12 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.13 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม

3.14 การส่งเสริมสนับสนุนการขอรับใบอนุญาตและการต่อไปประกอบวิชาชีพครู

4. ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ให้บริการสนับสนุนส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก รวมทั้งประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานของ โรงเรียนต่อสาธารณชน โดยมีขอบข่ายการบริหารทั่วไป ดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายการศึกษา

4.2 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.10 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.11 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป

4.12 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

4.13 การจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียน

4.14 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบ และ

ตามอัธยาศัย

4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.16 การส่งเสริมกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร และหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.21 การบริการสาธารณะ

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานกำหนดให้มี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ

ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างมากในการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารนั้นจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ครูที่ปฏิบัติการสอนด้านต่าง ๆ ทุกด้าน และเป็นผู้ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

#### 2.1.4 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550, น. 7) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารสถานศึกษานักบริหาร ไม่ใช่จะเป็นกันง่าย ๆ หรือทำได้ในระยะเวลาอันสั้น หากแต่นักบริหารต้องสั่งสมทักษะประสบการณ์ และบารมีเป็นเวลาแรมปีและได้สรุปว่าทักษะของนักบริหารคือประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งนักบริหารทุกคนพึงต้องมี คือ

1. องค์กรประกอบของความสำเร็จในการทำงาน
2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน
3. หลักและวิธีการประสานงาน
4. กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
5. การประชุมและการทำงานเป็นทีม
6. ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
7. พฤติกรรมการเมืองในองค์กร
8. มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ
9. การสื่อความหมายและการเขียนหนังสือราชการ
10. สุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ
11. ความรับผิดชอบในการบริหารองค์กร
12. การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการทำงาน
13. การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต
14. กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นหมู่คณะ
15. การพัฒนาภาวะผู้นำ

ชยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, น. 1 - 2) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร การที่องค์กรจะมี ประสิทธิภาพหรือลมเหลวย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 49) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะความรู้และสัมพันธภาพประสบการณ์ กำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จจุลวงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและนอกสถานศึกษา รวมทั้งการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

#### 2.1.5 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของแต่ละองค์กร ชับเคลื่อนเป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง กำหนดทิศทางในการพัฒนาประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานทางราชการ มีเอกสารและตำราได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2546) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมีอาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภาระกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman & Summe, 1977) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ทำให้งานต่าง ๆ ในสถานศึกษาต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยการกระทำร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารศึกษาต้องเป็นผู้ประสานกิจกรรม ซึ่งผิอื่นกระทำมากกว่าเป็นผู้ลงมือกระทำด้วยตนเอง

ผู้บริหารศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ชุตวิชาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงานตลอดจนการติดตาม และการประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ธุรการหรือบริหารทั่วไปความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในวันที่พระราชบัญญัติสภาและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ใช้บังคับหรือวันที่ 12 มิถุนายน 2546 เป็นต้นไป มีวิทยฐานะ คือ

1. ผู้อำนวยการ
2. ผู้อำนวยการชำนาญการ

3. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
4. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

การบริหาร ได้มีนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536) การบริหารคือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคล มีกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ การนำ และการควบคุม

วิโรจน์ สารวัตนะ (2542) การบริหารคือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

เสนาะ ดิยาวัว (2551) การบริหารคือ กระบวนการทำงานของคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เฮอ์เบิร์ต (Herbert, 1957) การบริหารคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

กู๊ด (Good, 1973) การบริหารคือ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์กรการศึกษาเพื่อให้ไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยใช้ศิลปะ เทคนิค วิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 2.1.6 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการครั้งใหญ่ในกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงการกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน (SBM) จะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม มาตรา 34 เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลผล จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศใช้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐแนว

ใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งหวังจะเห็นการจัดการศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน (กรมวิชาการ, 2546)

#### OBJECTIVE & KEY RESULT (OKRs)

Objective & Key result (OKRs) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน โดยเป้าหมายของทุก ๆ คนสอดคล้องกันทั้งองค์กร

O (Objective) = เป้าหมาย (หรือความฝัน)

KR (Key Results) = สิ่งที่วัดความสำเร็จ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงว่าเราบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎี การตั้งเป้าหมายหรือ Goal Setting Theory ถูกคิดค้นโดย Latham และ Locke ในช่วงทศวรรษ 1970 หรือเมื่อเกือบ 50 ปีที่ผ่านมา ซึ่งภายใต้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายนั้น ได้ระบุว่าการตั้งเป้าหมายถือได้ว่าเป็นตัวกำกับที่สะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมายอันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายได้ดีที่สุด โดยทฤษฎีดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำนายและอธิบายอิทธิพลของแรงจูงใจส่วนบุคคลที่มีต่อการแสดงออกของพฤติกรรม ในการทำงาน การตั้งเป้าหมายเป็นการมองภาพ ในอนาคตซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล โดยเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002; Latham et al, 2011)

1. ในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลนั้น เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงจะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูง ทำนองเดียวกันหากพิจารณาในการทำงานเป็นทีม เป้าหมาย ที่มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนรวมของทีมจะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูงเช่นกัน

2. การกระตุ้นให้เกิดความผูกพันในเป้าหมาย จะนำมาซึ่งความตั้งใจและประสิทธิภาพที่สูงในการดำเนินการใด ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ซึ่งเป้าหมายที่ยาก มีความท้าทาย และมีความเกี่ยวข้องของเชื่อมโยง จะช่วยสร้างให้เกิดความผูกพันมุ่งมั่นในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายและไม่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมใด ๆ ที่กำลังดำเนินการหรือจะดำเนินการ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ (Latham, 2004, p. 126)

3. ผลสะท้อนกลับหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจและการแข่งขัน ตลอดจนผลตอบแทนที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จะนำมาซึ่งความพยายามที่สูงขึ้นในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ Kim & Hamner (1976, pp. 48-57) โดยพบว่า ผลกระทบอันเกิดจากผลสะท้อนกลับหรือ ผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น จะช่วยเพิ่มระดับของประสิทธิภาพและความพึงใจในการทำงานและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ จากผลงานวิจัยในอดีต (ยกตัวอย่างเช่น ผลงาน ของ Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002; Latham et al, 2011) ยังพบว่ามีสิ่งที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นในการที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อให้บรรลุในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังต่อไปนี้

1. ถึงแม้ว่าเป้าหมายที่ดีจะต้องมีความยาก ความท้าทาย ความเฉพาะเจาะจง ความผูกพัน ความมุ่งมั่นซึ่งทำให้เกิดความพยายามในการกระทำเพื่อบรรลุตามเป้าหมายได้แต่ถ้าเป้าหมายเหล่านั้นมีการพัฒนาตัวเลือกที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายนั้น ๆ โดยตรง จะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ความพยายามที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจและความผูกพัน ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมหรือบุคคลเกิดความพยายามที่จะกระทำตามเป้าหมาย

3. ความสม่ำเสมอในความตั้งใจ ความมุ่งมั่น จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

4. กลยุทธ์ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ตลอดจนการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ จะช่วยสนับสนุน การกระทำใด ๆ ตามเป้าหมายนั้นให้ยังดำเนินต่อไปได้ อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งมีความเชื่อมั่นในระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองว่า สามารถจัดการกับงานที่มีความเฉพาะเจาะจงได้ จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจในเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Appelbaum & Hare, 1996, pp. 33-47)

ทั้งนี้ การที่เป้าหมายมีความชัดเจนจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ ในเป้าหมายนั้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มระดับของความเชื่อมั่นในตนเองที่สูงขึ้น และจะทำให้ความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของเป้าหมายสูงขึ้นด้วยซึ่งกระบวนการนี้ เป็นการสร้างแรงจูงใจจากการเพิ่มระดับของการให้รางวัล จากภายใน (Intrinsic Rewards) ขณะเดียวกันการให้รางวัลหรือผลสะท้อนกลับจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น การเลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน การรักษาสถานภาพการจ้างงานในช่วงวิกฤติ เศรษฐกิจ การจ่ายค่าชดเชยต่าง ๆ กรณีเจ็บป่วย หรือเหตุฉุกเฉินอันเนื่องมาจาก การทำงานต่าง ๆ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มระดับ ของความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

ภายใต้การศึกษาเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายได้มีความพยายามในการกำหนดกรอบแนวทางเพื่อการตั้งเป้าหมายที่ดีโดยหลักการที่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง ได้แก่ หลักการที่เรียกว่า SMART ซึ่งต่อมาในปี 1981 ได้มีการนำเสนอหลักการใหม่ ได้แก่ SMARTER โดย การศึกษาของ Wade (2009, p. 294) โดย SMART และ SMARTER มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. S หมายถึง เฉพาะเจาะจง (Specific) สำคัญ (Significant) ท้าทาย (Stretching) ง่าย (Simple) สร้างแรงกระตุ้น (Stimulating) กระชับ (Succinct) ตรงไป ตรงมา (Straight Forward) เป็นเจ้าของ (Self-Owned) จัดการได้ด้วยตนเอง (Self-Managed) ควบคุมได้ด้วยตนเอง (Self-Controlled) มีกลยุทธ์ (Strategic) และสมเหตุสมผล (Sensible)



2. M หมายถึงวัดได้ (Measurable) มีความหมาย (Meaningful) สร้างแรงจูงใจ (Motivational) จัดการได้ (manageable) มีความขลัง (Magical) มีแรงดึงดูด (Magnetic) รักษาไว้ได้ (Maintainable) และมีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Mapped to Goals)

3. A หมายถึง เห็นพ้องร่วมกัน (Agreed Upon) ทำได้ (Attainable) บรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) เป็นที่ยอมรับได้ (Acceptable) มุ่งเน้นดำเนินการ (Action-Oriented) บ่งบอกคุณลักษณะได้ (Attributable) กระทำได้ (Actionable) มีความเหมาะสม (Appropriate) มุ่งมั่นทะเยอทะยาน (Ambitious) สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational) เป็นที่ยอมรับได้ (Accepted/Acceptable) สอดคล้องเชื่อมโยง (Aligned) มีความรับผิดชอบ (Accountable) มีความเห็นพ้อง (Agreed) ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ (Adapted) และสถานการณ์ ณ ขณะนี้ (As-If-Now)

4. R หมายถึง เป็นจริงได้ (Realistic) เกี่ยวข้อง เชื่อมโยง (Relevant) มีเหตุมีผล (Reasonable) คุ่มค่า (Rewarding) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented) มีทรัพยากรเพียงพอ (Resources are adequate) มีทรัพยากร (Resourced) บันทึกผลได้ (Recorded) ทบทวนได้ (Reviewable) ทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Robust) และเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับพันธกิจ

5. T หมายถึง มีกำหนดเวลา (Time-Based) ทันเวลา (Timely) จับต้องได้ (Tangible) ติดตามได้ (Trackable) เกี่ยวกับยุทธวิธี (Tactical) ติดตามร่องรอยได้ (Traceable) นำไปสู่สิ่งที่คุณต้องการได้ (Toward what you want) และอีกหลายคำที่ขึ้นต้น “เวลา” เช่น การจำกัดเวลา Time-Limited หรือ Time-Constrained เป็นต้น

6. E หมายถึง มีจริยธรรม (Ethical) น่าตื่นเต้น (Exciting) น่าพึงพอใจ (Enjoyable) ขยายใหญ่ได้ (Extending) ประเมินได้ (Evaluated) สร้างความผูกพัน (Engaging) และมีพลัง (Energizing)

7. R หมายถึง บันทึกผลได้ (Recorded) ทบทวนได้ (Reviewed) มีรางวัล (Rewarded) เป็นจริง (Realistic) มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง (Relevant) มีทรัพยากร (Resourced) และเน้นการวิจัย (research-based)

จากผลการศึกษาในอดีต ยังพบอีกว่า การที่บุคลากร มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรอันเป็นเป้าหมายระดับทีมที่ต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องและร่วมมือกันกระทำให้สำเร็จ (Wade, 2009, pp. 291-295) หรือเป้าหมายระดับบุคคลที่ต้องสร้างความผูกพันที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่ยากและท้าทายนั้น (Latham, 2004, p. 127) การได้รับผลสะท้อนกลับทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) อันเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง หรือผลตอบแทนที่เป็นรางวัล จากภายนอก (Extrinsic Rewards) ไม่ว่าจะเป็ในเชิงวัตถุที่เป็นตัวเงินหรือสิ่งของหรือนามธรรม อาทิเช่น คำชม กำลังใจ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เมื่อได้รับปัจจัยเหล่านี้ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจ ในงาน

(Job Satisfaction) การรับรู้ความยุติธรรม ภายในองค์กร (Organizational Justice) และความผูกพันในงาน (Job Commitment) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สะท้อนความจงรักภักดีหรือพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ได้ในที่สุด (Vigoda-Gadot & Angert, 2007, pp. 119-128) และยังพบอีกว่าเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ขณะที่เป้าหมายที่มีความยากมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Jeannette, 2013, pp. 453-464) ได้อีกด้วย

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) นี้จะเป็นพื้นฐานหลักในการอธิบายแนวคิดทางการจัดการ ที่เรียกว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results) ต่อไป

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือที่รู้จักกันโดยย่อว่า MBOs ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์ของงานเป็นจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารโดยมุ่งที่ผลงาน (Management by Result) การบริหารตามเป้าหมาย (Goals Management) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives and Results) เป็นต้น แนวคิดนี้ ถูกสร้างขึ้นโดยนักวิชาการ ชื่อ Drucker ในปี ค.ศ. 1954 ในหนังสือของเขา ที่ชื่อ “The Practice of Management” โดยกระบวนการในการบริหารจัดการภายใต้แนวความคิดนี้ได้การพัฒนา โดยนักทฤษฎีด้านการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงมาอย่างต่อเนื่อง เช่น Douglas McGregor George Odiorne) และ John Humble

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระบบ Objectives and key results (OKR) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

## 2.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, น. 61) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกันหรือมีการเจรจา ต่อรองธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม ประเพณีและ

วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่ง que ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอ คือ การเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล และมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 135 - 137) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงการบริหารสถานศึกษานั้น ไม่ว่าจะยึดหลักการบริหารแบบใด สิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็คือ การมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ทัศนะว่า จากผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่า มีทักษะหลายอย่าง que จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สัมมา ธรนิธย์ (2553, น. 57) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารไม่เพียงพออาจส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้แตกต่างกันไป ทักษะทางการบริหารถือว่ามีค่าสำคัญในทุกระดับของผู้บริหารแต่อาจแตกต่างกันไป ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

แคทซ์ (Katz, 1995, น. 33) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใชในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักซึ่งมีความสำคัญมาก อาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน โดยการมีทักษะทางการบริหารต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2.2 ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 8) กล่าวว่า ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นคนเก่งมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ตนเองสูงสุด จะได้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน

สุดา สุวรรณภิรมย์ และคณะ (2550, น. 3 - 4) กล่าวว่าความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ผู้นำจะสามารถโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มระดับแรงจูงใจ ความจูงใจทุ่มเทปฏิบัติงาน ทำให้

เกิดความจงรักภักดี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างทีมงาน เพราะเป็นการรวมพลังในการพัฒนาแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนพนักงานสามารถตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและค้นหาสาเหตุของการกระทำอันนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สมคิด บางโม (2550, น. 76) กล่าวว่า ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความรู้ความสามารถ รวมทั้งการใช้ศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 112) กล่าวว่า ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา มีความสำคัญมากเพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่นได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้การบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติ ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรู้เรื่องของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้วก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรือง

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557, น. 1-2) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความรู้ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการใช้ศาสตร์ และศิลป์ ซึ่งจะต้องใช้ทักษะการบริหารงานหลายด้านมาประกอบกัน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้บริหารงานได้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งและเกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา

### 2.2.3 องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ประกอบด้วย

#### 1. ด้านเทคนิควิธี

บรูซซี ศิริมหาสาคร (2549, น. 88) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นความสามารถ ความรอบรู้เชี่ยวชาญงานหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ในเรื่องของหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทมีความชำนาญ หรือทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงานที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้จัดเป็นผู้บริหารที่เก่งงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 21) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีประกอบไปด้วยความรู้ เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรม เฉพาะทางของผู้บริหาร ประจำหน่วยงานและองค์กร ทักษะเหล่านี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการบัญชี งานการเงิน การตลาด งานช่าง และงานกฎหมาย ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้มีความชำนาญ

จันทราณี สงวนนาม (2545, น. 29 - 30) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการทางเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2547, น. 9) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีต้องมีความเข้าใจ และมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ วิธีดำเนินการและกลวิธีต่าง ๆ ของงานในองค์การ ถ้าเป็นองค์การทางการศึกษา ทักษะด้านเทคนิควิธี ได้แก่ ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดตารางเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การซ่อมบำรุงและการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น

บุญเลิศ เขียนวงศ์ (2554) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีเกี่ยวข้องของการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ทักษะด้านเทคนิควิธีจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ศึกษาและการฝึกอบรม

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, น. 72) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีความรู้ความชำนาญในกระบวนการ วิธีดำเนินการ ตลอดจนขั้นตอนแนวทางและเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอน แต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้านประกอบด้วยความรู้ ด้านการเงินการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผน การกำหนดตาราง การก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น ทักษะด้านเทคนิควิธี

มีความสำคัญกับผู้บริหารมาก และมีบทบาทในผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกหรือระดับผู้ควบคุมดูแล ทักษะด้านเทคนิคที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะและชี้แนะ

แคทซ์ (Katz, 1995, น. 33) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิควิธีเป็นความสามารถ ในการใช้ความรู้ วิธีการทางเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจาก ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ด้านเทคนิควิธีเป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ เทคนิค การวิเคราะห์และการรู้จักเครื่องมือ วิธีการ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้มีความชำนาญ เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านมนุษยสัมพันธ์

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2549, น. 89) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็น ความสามารถในการปกครองผู้ใต้ บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการใช้คน การจูงใจ คนให้ร่วมมือกันทำงานสร้างทีมงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550, น. 8) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการบริการลูกค้า ประสานงาน สร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยน ข้อมูลสู่ผู้ปกครองและชุมชน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 9) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างการยอมรับ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จัก การให้เกียรติผู้อื่นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดีบริหารในรูปแบบการมีส่วนร่วม ให้ทีมงานทุกคน เกิดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน เพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

จันทราณี สงวนนาม (2545, น. 29) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็น ความสามารถ ในการคิดตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2547, น. 10 - 11) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญมาก ต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจการบริหารองค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นคือผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้มาจากการเรียนรู้ ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์สังคมวิทยา สังคมศาสตร์มนุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, น. 72) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง

มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น ลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงความโอบอ้อมอารี เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ดำเนินการสร้างแรงจูงใจการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีภาวะผู้นำวิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือพัฒนาทัศนคติ การทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญต่อการบริหารงานและมีบทบาทต่อผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เป็นทักษะที่เอื้อให้งานบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

แคทซ์ (Katz, 1995, น. 33) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการคิดตัดสินใจ การทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลรู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

### 3. ด้านความคิดรวบยอด

บรูซัย ศิริมหาสาคร (2549, น. 89) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมีวิสัยทัศน์ คิดวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์และสามารถคิด วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด” ได้แก่ คิดวางแผน คิดริเริ่ม คิดตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550, น. 9) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถวาดภาพโดยรวม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กำหนดความเชื่อมโยงกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะบรรลุเป้าหมายได้พร้อมทั้งเลือกยุทธศาสตร์หลัก และพัฒนาให้สอดคล้องกับภารกิจนโยบายทางการศึกษาและจัดโครงสร้างหน้าที่ภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 135 - 136) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่ต้องมีการฝึกฝนอย่างหนัก เพื่อให้มีทักษะด้านนี้ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความยุติธรรม และที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งการจัดระบบองค์กร โดยมองเห็นจนภาพกว้าง มีจินตนาการและคาดการณ์ได้เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, น. 30) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมององค์การได้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์การ

บุญเลิศ เขียนวงศ์ (2554) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม แคมป์เสนอแนะว่าการที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมได้นั้นจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, น. 72) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียนอย่างครบถ้วน ทั้งด้านโครงสร้าง เข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานระบบงานในโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ เซอร์จิโอวานนี ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสำคัญเท่า ๆ กับการมีความรู้และการใช้ทักษะการบริหาร การรู้พฤติกรรมมนุษย์ ปรัชญา การศึกษา

แคทซ์ (Katz, 1995 น. 33) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะด้านความรู้ ความสามารถเป็นการยอมรับ วัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์กร สรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเข้าใจระบบโครงสร้างของงานและจัดโครงสร้างหน้าที่ภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการเมือง สังคม และเศรษฐกิจว่าจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจระบบโครงสร้างของงาน และจัดโครงสร้างหน้าที่ภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบาย การเมือง สังคม และเศรษฐกิจว่าจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### 2.3.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Hoyle, English and Steffy (2005 อ้างถึงใน แพรดดาว สนองพันธ์, 2557, น. 34) ได้เขียน หนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)



3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)

4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)

5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)

6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)

7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)

8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management).

9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

Weigel (2012 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น. 306) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) เขียน หนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันได้ ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)

2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)

3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)

4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)

5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)

6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)

7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)

8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)

9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)

10. ทักษะการรับรู้ (Sensitivity skill)

11. ทักษะการปรับตัว (Adjustment skill)

12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)

13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)

14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ได้กล่าวถึง ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ว่าสาระวิชามีความสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ปัจจุบัน การเรียนรู้สาระวิชา (content หรือ subject matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของนักเรียน โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วยภาษาแม่และภาษาสำคัญของโลกศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลักและสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือ

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ และความรู้ด้านเทคโนโลยี

3. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จนักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) และภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

แพรวดาว สอนงพันธ์ (2557, น. 5-9) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ ทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน

รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการอาคารสถานที่ ที่สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวม ความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกลชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้ง สามารถจัดองค์กรโครงสร้างหน้าที่ ภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุผลได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เสมอ เข้าใจในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชน ส่งเสริม การจัดเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะ เป็นต้น นอกจากนี้ ส่งเสริม การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอ และมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา จัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีตารางการนิเทศที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา นักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง และสามารถบูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ บูรณาการ และก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงาน ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ สามารถบริหารโครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คำนึงต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้สามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทิน กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าวและเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลา ต่อเนื่อง และโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

9. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดีความชอบ อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้

นอกจากนี้ สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหา สามารถประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ รวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้ เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลาย แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สามารถตรวจสอบ พฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีม ร่วมกันคิดแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็นวิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชย และอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ศศิตา เพลินจิต (2558, น. 7) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว ในหน้าที่ และดัดแปลงให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงาน ความรับผิดชอบส่วนตัว และความยืดหยุ่นในบริบทส่วนตัว ทั้งที่ทำงานและชุมชน กำหนดและบรรลุ ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่สูง อดทนต่อสภาวะที่คลุมเครือ

2. ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้าน มุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนา และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะด้านสังคมและทักษะทางวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะการสื่อสาร การจัดการผ่านทางมัลติมีเดียที่มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลเชิงสัมพันธร่วมกับผู้อื่น เพื่อการอยู่ร่วมกัน และยอมรับข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถมองเห็นคุณค่าในความต่างต่างนั้น

4. การเป็นผู้สร้างหรือผลิตรับผิดชอบเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมใส่ใจกับชุมชน มีการจัดการโครงการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของงาน จัดเรียง ลำดับความสำคัญให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแบบและเป็นผู้นำ โดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพองค์การไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559, น. 9-12) ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงกระบวนการใช้ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การรู้เท่าทันสื่อ เทคโนโลยี การนำเสนอโดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1.1 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ ประเมินสื่อและสิ่งที่ได้รับโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อ ตระหนักถึงผลกระทบของสื่อที่มีต่อบุคคลและสังคม รู้จักเลือกรับและใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชนและสังคม

1.2 เทคโนโลยี (Technologies) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.3 การนำเสนอ (Presentation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการวิธีการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ความต้องการไปสู่ผู้รับสาร โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะ การพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อ และอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและทำให้ บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการนำเสนอ

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่ สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และ จินตนาการโดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

2.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าลองกล้าแสดงออกไม่กลัวต่อ ความไม่แน่นอน พร้อมที่จะเผชิญเสี่ยงสภาพการณ์ต่าง ๆ และสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิดริ เริ่มเป็นผลงานที่แปลกใหม่

2.2 ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีแรงบันดาลใจความมุ่งมั่นความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยไม่กลัวความผิดพลาด และเปิด กว้างท้าทายในการทดลองในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพ

2.3 ความยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ ภายใต้อกฏเกณฑ์หรือความคุ้นเคย และเป็นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมการเปิดกว้าง รับความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ

2.4 จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมี สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่าน วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสาร โน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความ กระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จาก

องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์การเพื่อกำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์และชัดเจนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์การ

3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, น. 39) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ใน 5 ทักษะตามแนวคิดของ เดรค และโร และแคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการเข้าใจ ระบบโครงสร้างของคน โครงสร้าง ตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษา และระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการทำงานให้บรรลุผล โดยใช้กระบวนการกลุ่ม และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกัน และกันภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนประสานงาน และการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ



4. ทักษะทางด้านการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังและนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเอง กับบุคคลรอบข้าง จนสามารถสาธิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้คณาจารย์เกิดความยอมรับและศรัทธา

5. ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ไกรสร เจียมทอง (2561, น. 9-10) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วย 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนน่าเชื่อถือเข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจนถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดเห็นได้ทั้งระหว่างบุคคลระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาให้แก่ชุมชนและองค์กรภายนอก ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับซึ่งกันและกันรับฟังความคิดเห็น

3. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีเทคนิคแนวคิดวิธีการรวมถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมี เทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ การระดมทางความคิดซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมืออาชีพ หน่วยงานรวมถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม คำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียนและบุคคลทั่วไป ยึดระบบธรรมภิบาล

5. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ เป็นการนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องแล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ

### 2.3.2 การสังเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะ/นักวิชาการ	Katz (1995)	Hoyle (2005)	Weigel (2012)	แพรวดาว สมองฝัน (2557)	ศศิตา เพลินจิต (2558)	กรรณิกา เรตมอนต์ (2559)	ไกรศร เขียมทอง (2561)	ความถี่
1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์		✓				✓		2
2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง		✓						1
3. ทักษะการสื่อสาร		✓	✓	✓		✓	✓	5
4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร		✓	✓	✓				3
5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร		✓						1
6. ทักษะการจัดการเรียนรู้		✓						1
7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร		✓						1
8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร		✓	✓					2
9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน		✓		✓				2
10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ		✓						1
11. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์			✓		✓	✓	✓	4

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทักษะ/นักวิชาการ	Katz (1995)	Hoyle (2005)	Weigel (2012)	แพรวดาว สมองฝัน (2557)	ศศิตา เพลินจิต (2558)	กรรณิกา เรตมอนด์ (2559)	ไกรศร เจริญทอง (2561)	ความถี่
12. ทักษะการแก้ปัญหา			✓					1
13. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล			✓	✓		✓	✓	4
14. ทักษะทำงานเป็นทีม			✓	✓				2
15. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้			✓					1
16. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร			✓					1
17. ทักษะการรับรู้ใจ			✓					1
18. ทักษะการตัดสินใจ			✓					1
19. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์			✓					1
20. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			✓					1
21. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม			✓				✓	2
22. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว					✓			1
23. ทักษะด้านสังคมและทักษะทางวัฒนธรรม					✓			1
24. ทักษะด้านเทคนิค	✓						✓	2
25. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	✓			✓			✓	3
26. ทักษะด้านความคิดรวบยอด	✓			✓				2
27. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน				✓				1
28. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม							✓	1

จากการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามตารางที่ 1 ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา ซึ่งมีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยนักวิชาการทางการศึกษาดังนี้ Katz (1995) Hoyle, English and Steffy

(2005) Weigel (2012) แพรดาว สมองผัน (2557) ศศิตา เพลินจิต (2558) กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) และไกรศร เจียมทอง (2561) โดยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จะได้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

สรุปได้ว่า

1. ทักษะการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ซึ่งจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ เจรจาต่อรองโน้มน้าว รวมไปถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม และกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษาตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

คินเดรด (Kindred, 1975, p. 185) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านกรอบความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิคจะทำให้เกิดปัญหาดังนี้ ความมีอคติขาดเป้าหมาย ที่แน่นอนขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดีขาดแผนที่ดีเกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง

ทิลลอสัน (Tillotson, 1996, p. 64 - A) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูง Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ตามทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกรองลงมาคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิควิธีตามลำดับ

แฮมเมอร์ (Hammer, 2000, p. Abstract) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ในรัฐไอโอวา โดยนำเอาทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) มาใช้จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธีโดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบ ตามอายุ พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

ดวงใจ ระถะยาน (2549) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะเชิงมนมติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงเทคนิค

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ ด้านการจัดการศึกษา สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี เป็นรายด้านและภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพรรณิการ์ พลายน้อย (2550, น. 65 - 66) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วตามการรับรู้ของครูในสังกัด พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด

เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดกลางจะมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีด้านมนุษย์เท่านั้น ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการทำงานของครูทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมสมัย ผลารักษ์ (2550) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 พบว่า

1. ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก

2. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์ (2554) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพและวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวภา พรเสนาะ และคณะ (2556, น. 36 - 42) ได้ศึกษาการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษา การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและทักษะการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง ของทักษะการบริหารซึ่งจะต้องพัฒนาตนเอง จึงจะประสบความสำเร็จการบริหารเป็นความสามารถทางพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดคุณภาพภายใต้ระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษานั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น ต่อการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดเข้าสู่กระบวนการในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารสถานศึกษา และพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา

GRAD VRU

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

วิจัยเรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต 2. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต 3. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ
- 3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 69,105 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำนวน 382 คน โดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 43) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.2.1 กำหนดภาคกลาง ที่ประกอบด้วย 22 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร และอีก 21 จังหวัด ได้แก่ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง ฉะเชิงเทรา ปราจีน สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี ประจวบ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 22 มีนาคม 2559)



3.1.2.2 สุ่มจังหวัดได้ 6 จังหวัด คือ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยาอยู่ในภาคกลางตอนบน 1 จังหวัดอ่างทองอยู่ในภาคกลางตอนบน 2 จังหวัดสมุทรปราการอยู่ในภาคกลางตอนกลาง จังหวัดราชบุรีอยู่ในภาคกลางตอนล่าง 1 และจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในภาคกลางตอนล่าง 2 โดยการสุ่มอย่างง่าย

3.1.2.3 สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามจังหวัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จังหวัดอ่างทอง ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จังหวัดสมุทรปราการ ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จังหวัดราชบุรี ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จังหวัดสมุทรสาคร ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยการสุ่มอย่างง่าย

3.1.2.4 สุ่มสถานศึกษา โดยการสุ่มแบบสัดส่วน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สุ่มชั้นที่ 4 สุ่มสถานศึกษาโดยการสุ่มแบบสัดส่วน

ที่	ภาคกลาง	จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา		สถานศึกษา	
			จำนวน สพป.	สพป.	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
1	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	- กรุงเทพฯ	กรุงเทพฯ	2,131	59
2	ภาคกลาง ตอนบน 1	พระนครศรีอยุธยา	- พระนคร ศรีอยุธยา 1 - พระนคร ศรีอยุธยา 2	พระนคร ศรีอยุธยา 1	2,678	75
3	ภาคกลาง ตอนบน 2	อ่างทอง	อ่างทอง	อ่างทอง	1,688	47
4	ภาคกลาง ตอนกลาง	สมุทรปราการ	- สมุทร ปราการ 1 - สมุทร ปราการ 2	สมุทร ปราการ 1	2,247	63

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	ภาคกลาง	จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา		สถานศึกษา	
			จำนวน สพป.	สพป.	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
5	ภาคกลาง ตอนล่าง 1	ราชบุรี	ราชบุรี 1 ราชบุรี 2	ราชบุรี 1	2,594	72
6	ภาคกลาง ตอนล่าง 2	สมุทรสาคร	สมุทรสาคร	สมุทรสาคร	2,378	66
	69,105				13,716	382

3.1.2.5 สุ่มเลือกจำนวนครูเป็นกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา โดยการสุ่มแบบสัดส่วน

## ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา

ภาคกลาง	ลำดับ	ขนาดสถาน ศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน ครู	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กรุงเทพ มหานคร	1	เล็ก	วัดด่าน	22	2
	2	เล็ก	วัดหนัง	47	5
	3	กลาง	วัดช่างเหล็ก	27	3
	4	กลาง	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	19	2
	5	ใหญ่	วัดพลับพลาย	59	7
	6	ใหญ่	วัดเวตวันธรรมवास	49	6
	7	พิเศษ	ราชวินิต	183	20
	8	พิเศษ	พญาไท	124	14
			รวม	530	59

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาคกลาง	ลำดับ	ขนาดสถานศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคกลาง ตอนบน 1 - พระนคร ศรีอยุธยา 1	1	เล็ก	วัดไก่เตี้ย (วิทยสุนทร)	6	1
	2	เล็ก	วัดช้าง	11	2
	3	กลาง	วัดนางค่อม	16	4
	4	กลาง	วัดราชบุรุษบำเพ็ญ	18	4
	5	ใหญ่	นครหลวง	29	6
	6	ใหญ่	วัดนาค	25	5
	7	พิเศษ	ประตู่ชัย	105	23
	8	พิเศษ	อนุบาลพระนครศรีอยุธยา	139	30
	<b>รวม</b>				<b>349</b>
ภาคกลาง ตอนบน 2 - อ่างทอง	1	เล็ก	วัดอรัญญิกาวาส	7	1
	2	เล็ก	วัดไทรย์(เกษมจริยคุณ)	9	1
	3	กลาง	วัดเชิงหวาย	18	3
	4	กลาง	วัดมะขาม(วิบูลย์อุปถัมภ์)	20	3
	5	ใหญ่	ชุมชนวัดศีลขันธาราม	29	5
	6	ใหญ่	อนุบาลแสวงหา	26	4
	7	พิเศษ	อนุบาลวัดอ่างทอง	124	20
	8	พิเศษ	อนุบาลวัดนางใน	64	10
	<b>รวม</b>				<b>297</b>
ภาคกลาง ตอนกลาง - สมุทร ปราการ 1	1	เล็ก	วัดรวก	7	1
	2	เล็ก	วัดบางกะเจ้ากลาง	6	1
	3	กลาง	พลอยจตุรจินดา	21	4
	4	กลาง	วัดครุнок	16	3
	5	ใหญ่	วัดสวนส้ม	43	8
	6	ใหญ่	อนุบาลพระสมุทรเจดีย์	57	10
	7	พิเศษ	วัดแพรกษา	81	14
	8	พิเศษ	นาคเดือนสุรณี	120	22
	<b>รวม</b>				<b>351</b>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาคกลาง	ลำดับ	ขนาดสถานศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคกลาง ตอนล่าง 1 - ราชบุรี 1	1	เล็ก	วัดคู้กระถิ่น	9	1
	2	เล็ก	วัดเหนือวน	6	1
	3	กลาง	วัดดอนตลุง	25	3
	4	กลาง	วัดเกาะลอย	19	3
	5	ใหญ่	ชุมชนบ้านบ่อ	42	6
	6	ใหญ่	บ้านตะโกล่าง	43	6
	7	พิเศษ	อนุบาลราชบุรี	220	30
	8	พิเศษ	วัดเขาวัง	157	22
	<b>รวม</b>				<b>521</b>
ภาคกลาง ตอนล่าง 2 - สมุทร สาคร	1	เล็ก	วัดเจริญสุขาราม	14	3
	2	เล็ก	บ้านชายทะเลบางกระเจ้า	9	2
	3	กลาง	วัดเกตุมดีศรีวราราม	26	5
	4	กลาง	บ้านหนองหาดใหญ่	13	3
	5	ใหญ่	วัดศรีสุทธาราม	33	7
	6	ใหญ่	วัดบางปลา	37	8
	7	พิเศษ	เอกชัย	88	18
	8	พิเศษ	อนุบาลสมุทรสาคร	94	20
	<b>รวม</b>				<b>314</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>				<b>2362</b>	<b>382</b>

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มาก
- ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ ปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.3.2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรทุกตัวตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

3.3.3 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

3.3.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : index of item - objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้วหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จากสูตรดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.6

ขึ้นไป ซึ่งดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) ที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง 0.6 ขึ้นไปถึง 1 จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3.5 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.90

3.3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดอ่างทอง เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัด และกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณหาค่าทางสถิติดังกล่าว โดยอาศัยการคำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มาวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, น. 55)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำในรูปตารางประกอบบรรยาย

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้ทดสอบค่าที (dependent t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC)

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### 3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบค่าที (dependent t-test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1. ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต 2. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต 3. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างครู

Sig. แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัย

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม



ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	67	17.54
1.2 หญิง	315	82.46
<b>รวม</b>	<b>382</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	247	64.66
2.2 30 - 40 ปี	132	34.55
2.3 สูงกว่า 41 ปีขึ้นไป	3	0.79
<b>รวม</b>	<b>382</b>	<b>100.00</b>
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	342	89.53
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	40	10.47
<b>รวม</b>	<b>382</b>	<b>100.00</b>
4. ประสบการณ์ทำงาน		
4.1 1 - 9 ปี	129	33.77
4.2 10 - 13 ปี	168	43.98
4.3 สูงกว่า 14 ปีขึ้นไป	85	22.25
<b>รวม</b>	<b>382</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ครูผู้สอนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 82.46 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.66 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.53 และมีประสบการณ์ทำงาน 10 - 13 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.98

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ทักษะการสื่อสาร	4.07	0.58	มาก
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	4.15	0.68	มาก
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.04	0.83	มาก
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.06	0.81	มาก
5. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	4.10	0.51	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.57) โดยทักษะการบริหารจัดการองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.51) และทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.83)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการสื่อสาร

ทักษะการสื่อสาร	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	4.04	0.96	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์	4.15	1.06	มาก
3. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูเกิดการรับรู้ร่วมกัน	4.02	1.02	มาก
4. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิกริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในสถานศึกษา	4.14	0.85	มาก

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ทักษะการสื่อสาร	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
5. ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามเพื่อ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.10	0.95	มาก
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้ครูปฏิบัติตามเพื่อ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.01	1.01	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.58) โดยผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 1.06) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.85) และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 1.01)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการบริหารจัดการองค์กร

ทักษะการบริหารจัดการองค์กร	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างครู และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	1.00	มาก
2. ผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม	4.18	0.91	มาก
3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.90	มาก
4. ผู้บริหารสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.17	0.86	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.68) โดยผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถ ประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.86) และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.90)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการคิด วิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์

ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ	4.07	0.97	มาก
2. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ	4.12	1.00	มาก
3. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ออย่างเป็นองค์รวม	4.01	0.97	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์	3.97	1.03	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.83) โดยผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 1.00) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.97) และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 1.03)

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว	4.03	1.00	มาก
2. ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.12	1.04	มาก
3. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์	4.04	1.00	มาก
4. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	4.07	1.03	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.81) โดยผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 1.04) รองลงมาคือผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 1.03) และผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 1.00)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.17	0.92	มาก
2. ผู้บริหารใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.11	1.05	มาก
3. ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของครูแต่ละคน	4.19	0.94	มาก
4. ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.13	1.00	มาก
5. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู	4.08	1.03	มาก
6. ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างครูภายในสถานศึกษา	4.10	1.05	มาก
7. ผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู	3.96	1.11	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.51) โดยผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของครูแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.94) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.92) และผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 1.11)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในโอกาสในภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ทักษะการสื่อสาร	4.26	0.46	มาก
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	4.32	0.50	มาก
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.24	0.68	มาก
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.21	0.67	มาก
5. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	4.27	0.49	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในโอกาสในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.48) โดยทักษะการบริหารจัดการองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.49) และทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.67)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในโอกาสทักษะการสื่อสาร

ทักษะการสื่อสาร	n = 382		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	4.32	0.78	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์	4.21	0.85	มาก
3. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูเกิดการ รับรู้ร่วมกัน	4.27	0.82	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ทักษะการสื่อสาร	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในสถานศึกษา	4.30	0.80	มาก
5. ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.23	0.86	มาก
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.26	0.78	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.46) โดยผู้บริหารใช้กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.80) และผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.85)

GRAD VRU



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการบริหารจัดการองค์การ

ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างครูและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.79	มาก
2. ผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม	4.43	0.63	มาก
3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.82	มาก
4. ผู้บริหารสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.34	0.73	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.50) โดยผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์

ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ	4.26	0.78	มาก
2. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ	4.30	0.83	มาก
3. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่อย่างเป็นองค์รวม	4.23	0.80	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์	4.20	0.81	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.68) โดยผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.78) และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.81)

GRAD VRU

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว	4.19	0.90	มาก
2. ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.25	0.88	มาก
3. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์	4.20	0.86	มาก
4. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	4.23	0.89	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.67) โดยผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.88) รองลงมาคือผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.89) และผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.90)

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	n = 382		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารใช้หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.30	0.80	มาก
2. ผู้บริหารใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.27	0.88	มาก
3. ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของครูแต่ละคน	4.32	0.80	มาก
4. ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.29	0.89	มาก
5. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู	4.24	0.88	มาก
6. ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างครูภายในสถานศึกษา	4.25	0.88	มาก
7. ผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู	4.21	0.94	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.49) โดยผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของครูแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.80) และผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.94)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตในภาพรวม และรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2- tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ทักษะการสื่อสาร	4.07	0.58	มาก	4.26	0.46	มาก	- 6.432*	0.000
2. ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	4.15	0.68	มาก	4.32	0.50	มาก	- 6.418*	0.000
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.04	0.83	มาก	4.24	0.68	มาก	- 7.425*	0.000
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.06	0.81	มาก	4.21	0.67	มาก	- 6.556*	0.000
5. ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.10	0.51	มาก	4.27	0.49	มาก	- 7.908*	0.000
รวม	4.08	0.57	มาก	4.26	0.48	มาก	- 11.734*	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ในภาพรวม และรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะ  
การสื่อสาร

ทักษะการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	4.04	0.96	มาก	4.32	0.78	มาก	-4.594*	0.000
2. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์	4.15	1.06	มาก	4.21	0.85	มาก	-1.119*	0.264
3. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูเกิดการรับรู้ร่วมกัน	4.02	1.02	มาก	4.27	0.82	มาก	-4.416*	0.000
4. ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิริยาตอบสนองต่อกันทำให้เกิดความร่วมมื่อในสถานศึกษา	4.14	0.85	มาก	4.30	0.80	มาก	-2.778*	.006
5. ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.10	0.95	มาก	4.23	0.86	มาก	-1.945*	0.052

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

ทักษะการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.01	1.01	มาก	4.26	0.78	มาก	-4.807*	0.000
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	<b>4.26</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>-6.432*</b>	<b>0.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะการสื่อสาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 19** ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ

ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างครู และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	1.00	มาก	4.31	0.79	มาก	-3.825*	0.000

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. ผู้บริหารใช้การจัด ระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม	4.18	0.91	มาก	4.43	0.63	มาก	-6.008*	0.000
3. ผู้บริหารสามารถ บริหารจัดการ ทรัพยากรใน สถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.12	0.90	มาก	4.22	0.82	มาก	-2.307*	0.022
4. ผู้บริหารสามารถ ประยุกต์การบริหาร จัดการให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต	4.17	0.86	มาก	4.34	0.73	มาก	-4.418*	0.000
เฉลี่ยรวม	4.15	0.68	มาก	4.32	0.50	มาก	-6.418*	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะ การคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์

ทักษะการคิด วิเคราะห์ และการคิด สร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารใช้ กระบวนการในการ แปลความหมายของ ข้อมูลได้อย่าง น่าเชื่อถือ	4.07	0.97	มาก	4.26	0.78	มาก	-4.776*	0.000
2. ผู้บริหารสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลได้อย่าง เป็นระบบ	4.12	1.00	มาก	4.30	0.83	มาก	-5.305*	0.000
3. ผู้บริหารสามารถ เชื่อมโยงสิ่งเร้าได้อย่าง เป็นระบบจากส่วน ย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ อย่างเป็นองค์รวม	4.01	0.97	มาก	4.23	0.80	มาก	-6.156*	0.000
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ บุคลากรได้ริเริ่ม ความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์	3.97	1.03	มาก	4.20	0.81	มาก	-5.579*	0.000
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>-7.425*</b>	<b>0.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะการคิด วิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 21** ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว	4.03	1.00	มาก	4.19	0.90	มาก	-3.897*	0.000
2. ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.12	1.04	มาก	4.25	0.88	มาก	-3.909*	0.000
3. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์	4.04	1.00	มาก	4.20	0.86	มาก	-4.255*	0.000
4. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	4.07	1.03	มาก	4.23	0.89	มาก	-4.856*	0.000
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>4.21</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-6.556*</b>	<b>0.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคตด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น						t	Sig. (2-tailed)
	ปัจจุบัน			อนาคต				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารใช้หลักการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.17	0.92	มาก	4.30	0.80	มาก	-3.837*	0.000
2. ผู้บริหารใช้ความ ยืดหยุ่นในการทำงาน	4.11	1.05	มาก	4.27	0.88	มาก	-4.115*	0.000
3. ผู้บริหารเข้าใจความ แตกต่างและความ ต้องการของครู แต่ละคน	4.19	0.94	มาก	4.32	0.80	มาก	-3.253*	0.001
4. ผู้บริหารสามารถใช้ วิธีการต่าง ๆ ในการ สร้างแรงจูงใจให้ครู ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	4.13	1.00	มาก	4.29	0.89	มาก	-3.064*	0.002
5. ผู้บริหารสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครู	4.08	1.03	มาก	4.24	0.88	มาก	-3.327*	0.001
6. ผู้บริหารสร้างความ ร่วมมือระหว่างครู ภายในสถานศึกษา	4.10	1.05	มาก	4.25	0.88	มาก	-2.499*	0.013
7. ผู้บริหารสามารถ ประสานงาน และให้ คำแนะนำแก่ครู	3.96	1.11	มาก	4.21	0.94	มาก	-4.026*	0.000
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.27</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	<b>-7.908*</b>	<b>0.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

**ตารางที่ 23** ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	วุฒิการศึกษา				t	Sig. (2-tailed)
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทักษะการสื่อสาร	4.10	0.59	3.91	0.49	84.977	.000
2. ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	4.21	0.64	3.66	0.88	72.780	.000
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.12	0.78	3.40	1.05	59.493	.000
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.12	0.77	3.61	1.02	62.471	.000
5. ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.13	0.49	3.94	0.62	93.894	.000
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.54</b>	<b>3.70</b>	<b>0.72</b>	81.741	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	วุฒิการศึกษา				t	Sig. (2-tailed)
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทักษะการสื่อสาร	4.29	0.44	4.09	0.61	104.694	.000
2. ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	4.36	0.46	4.06	0.70	99.575	.000
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	4.30	0.63	3.84	0.99	76.363	.000
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.26	0.61	3.86	1.03	76.629	.000
5. ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.31	0.47	3.97	0.58	98.121	.000
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.44</b>	<b>3.96</b>	<b>0.69</b>	98.932	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการ  
บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ภาคกลาง ในอนาคต โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ทักษะการ บริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig.
	1 - 9 ปี		10 - 13 ปี		สูงกว่า 14 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทักษะการสื่อสาร	4.08	0.66	4.06	0.51	4.09	0.57	0.109*	.897
2. ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	4.32	0.58	4.00	0.71	4.20	0.70	8.589*	.000
3. ทักษะการคิด วิเคราะห์ และการ คิดสร้างสรรค์	4.29	0.64	3.84	0.90	4.03	0.86	10.723*	.000
4. ทักษะทาง เทคโนโลยี และการ ใช้ดิจิทัล	4.31	0.57	3.88	0.89	4.03	0.87	11.063*	.000
5. ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.21	0.44	4.06	0.55	4.01	0.49	4.554*	.011
รวม	4.24	0.42	3.97	0.62	4.07	0.61	8.547*	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจุบัน กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ และด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล และ

ด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 26** ผลเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig.
	1 - 9 ปี		10 - 13 ปี		สูงกว่า 14 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทักษะการสื่อสาร	4.36	0.36	4.17	0.48	4.29	0.53	6.393*	.002
2. ทักษะการบริหาร จัดการองค์การ	4.41	0.37	4.28	0.52	4.27	0.59	2.997*	.051
3. ทักษะการคิด วิเคราะห์ และการคิด สร้างสรรค์	4.41	0.50	4.19	0.70	4.11	0.82	6.103*	.002
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	4.41	0.40	4.12	0.71	4.10	0.86	8.263*	.000
5. ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.37	0.44	4.16	0.52	4.31	0.45	6.937*	.001
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.33</b>	<b>4.19</b>	<b>0.49</b>	<b>4.21</b>	<b>0.60</b>	<b>7.341*</b>	<b>.001</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในอนาคต กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร ด้านทักษะการคิด

วิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 26 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจุบัน กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ และด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล และด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



GRAD VRU



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

5.1.1 ผลการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.57) โดยลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดคือ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.68), ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.51), ทักษะการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.58), ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.81) และทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.83) และผลการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในอนาคต ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.48) โดยลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดคือ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.50), ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.49), ทักษะการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.46), ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= 0.68) และ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.67)

5.1.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางในปัจจุบัน และอนาคต พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ในภาพรวม และรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.3 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน และอนาคต จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน และอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน และอนาคต จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน และอนาคต ในภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันกับอนาคต มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล และทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง สามารถบริหาร โครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง มีกระบวนการ และทักษะการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การจัดการองค์การ การควบคุม และติดตามงาน เพื่อให้การบริหารได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวดา สอนองผัน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาอุดรธานี เขต 3 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และไปสอดคล้องกับ กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวบ่งชี้

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของครูแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาภาคกลาง มีวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเข้าใจเกี่ยวกับ

พฤติกรรมของมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่น และเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็น สร้างความร่วมมือกัน ในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และไปสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก

3. ทักษะการสื่อสาร พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มีกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี และชัดเจน น่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย สรุปประเด็นได้ชัดเจน และด้วยวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สมองผัน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และไปสอดคล้องกับไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มีกระบวนการและทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลายแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลประชาสัมพันธ์กิจกรรมผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สมองผัน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า

ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และไปสอดคล้องกับไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

5. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มีกระบวนการและทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนา และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการศึกษา เปิดรับแง่มุมใหม่ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ส่งเสริมให้ครู และบุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ในภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก และไปสอดคล้องกับไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ภาพรวมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

5.2.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต ในภาพรวม และรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไปสอดคล้องกับศรัญญา น้อยพิมาย (2562) ได้ศึกษาวิจัยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สมคิด นาขวัญ (2561) ได้ศึกษาวิจัยทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

5.2.3 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามวุฒิการศึกษา และตามประสบการณ์ทำงาน

1. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ในปัจจุบัน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจุบัน กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ และด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการสื่อสาร และด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบ และมีประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจากรุณี ดวงแก้ว (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของสถานศึกษา การเสริมสร้างการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจุบัน กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ และด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการสื่อสาร และด้านทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีเทคนิคในการวางแผน กำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้ผู้บริหารมีเทคนิคในการสั่งการ มอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งวิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ และการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรัสเลิศงามิกร (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมบริเวณสถานศึกษา

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับครู และบุคลากรในสถานศึกษา โดยให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ เกิดการบูรณาการในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ในอนาคต ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางเทคโนโลยี และ การใช้ดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญในส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรในการใช้สื่อ และเทคโนโลยี หรืออาจให้มีระบบสารสนเทศในสถานศึกษาที่ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูในยุคดิจิทัล

3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา (กรณีศึกษา เรตมอนด์, 2559)

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2546). **คู่มือหลักสูตรก่อน**. กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว.
- กรณีกา เรดมอนด์. (2559). **ตั้งบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพฯ: องค์การ  
รับสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2 ) พุทธศักราช 2546**. กรุงเทพฯ: ศุภสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). **รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดทำระบบการประกันคุณภาพ  
การศึกษา ภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยไขแนวคิดระบบ  
การวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- เกษม บุญธรรม. (2541). **ลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครู**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). **เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**. สืบค้นจาก  
[dhttp://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html). 21 เมษายน  
2557.
- จรรยาพร ธรณินทร์. (2550). **ทักษะและประสบการณ์ทางวิชาชีพสำหรับนักบริหารระดับสูง**.  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 27(4), 7.
- จรัส เลิศจามีกร. (2554). **กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติ ของ  
ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จรรณี แก้วเอี่ยม. (2557). **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทาง การ  
ปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ**. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

- จันทร์เพ็ญ ณะฤกษ์. (2555). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จารุณี ดวงแก้ว. (2553). **ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3.** (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). **บทบาทของผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา. วิทยาจารย์.** 3, 17 – 21.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ. วารสารการศึกษาไทย.** 3(22), 35-38.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). **การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. บทความวิชาการในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 หัวข้อ “ทิศทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21” มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.**
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). **คู่มือคู่มือองค์การแห่งความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2540). **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีด.
- ดวงใจ ระถะยาน. (2549). **การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**
- ดำรง พลโภชน. (2545). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542. บริหารการศึกษา.** 1(3), 28-31.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **ทักษะผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: จี. พีไอเบอร์พริ้นท์.บรรจบ บุญจันทร์. (2556). **การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.**
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ.** กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2535). **หลักการบริหารการศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). **ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เขียนวงศ์. (2554). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร. สืบค้นจาก**



<http://www.moe.go.th/wijai/skill.htm>.

- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2549). **ผู้นำพันธุ์แท้ Authentic Leader**. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. *Journal of Ratchathani Innovative Social Sciences*, 1(1), 27.
- พนัส หันนาคินทร์. (2534). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรทิพย์ พลประเสริฐ และรัชฎ สุวรรณภู. (2559). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. *รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยนครพนม*, 1258-1264.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แพรวดาว สอนองผัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอุดรธานีเขต 3**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นการศึกษา (Principles, Theories Of Educational Administration)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี: มนตรี.
- มูนา จารง. (2560). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2**. การค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2545). **พื้นฐานการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุริยวิทยาสาน.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. (2543). **พื้นฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุริยสาส์น.
- ยุพา ทองเรือง. (2557). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วริศรา บุญธรรม. (2560). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2543). **การบริหารหลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. การค้นคว้าอิสระครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2541). **การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.**
- ศุภมาส วิชันาม. (2560). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**
- สมคิด บางโม. (2550). **องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.**
- สมยศ นาวิการ. (2536). **การบริหาร. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.**
- สมสมัย ผลารักษ์. (2550). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: บ๊อค พอยท์**
- สัมมา ธนินธ์. (2553). **ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.**
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2554). **การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จี.ซี. ไซเบอร์พรีนทร์.**
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.**
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2547). **การเรียนรู้บูรณาการ: ยุทธศาสตร์ครูปฏิรูป. กรุงเทพฯ: อูษาการพิมพ์.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). **หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **แนวปฏิบัติการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พระพุทธศาสนาแห่งชาติ.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**

- พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). **ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2547). **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและจรรยาบรรณครู.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุดา สุวรรณภิรมย์ และคณะ. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารการทำงานเป็นทีมในองค์กร.** *ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.* 26(1), 3 - 4.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ: เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2547). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- สุพรรณิการ์ พลายน้อย. (2550). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว.** *วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุภักดิ์ ยมพุก และวีโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). **การบริหารสถานศึกษาและการรับรู้การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการลอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มที่ 4.** *Veridian E-Journal, Slipakorn University.* 8(2), 1476-1495.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2539). **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2541). **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสาวภา พรเสนาะ และคณะ (2556). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.** *วารสารวิจัยรำไพพรรณี.* 7(2), 36 - 42.
- หฤทัย ปุตรระเศรณี. (2539). **Pocket MBA ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่งจำกัด.
- อัจฉรา จงดี. (2560). **การศึกษาบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด.** *ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*

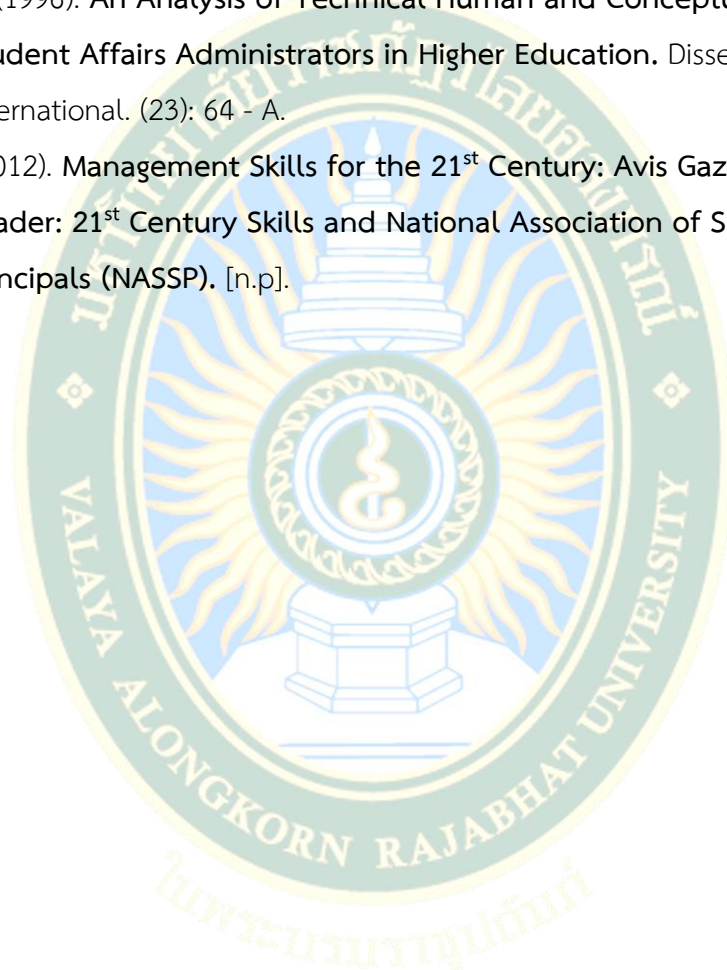
- อารีญา ศิริบุญยประสิทธิ์. (2554). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา)บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**
- อุบล เล่นวารี. (2538). **กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโลกาภิวัตน์. ในกลยุทธ์การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: อีรพงษ์การพิมพ์.**
- Best, J. W. (1981). **Research in Education.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Drake, T. L. & Roe, W. H. (1986). **The Principalsip.** New York: Macmillan.
- Drake, T. L. & Roe, W. H. (1994). **The Principalsip. 5.** New York: Macmillan.
- Fayol, H. (1949). **General and Indusyrial Mamageent.** London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York: McGraw – Hill Book Company.
- Hammer, J. S. (2000). **An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skil Among Student Affairs Administrators in Higher Education.** Dissertation Abstract International. 23: 64 - A.
- Herbert, A. C. (1957). **Administrations behavior.** New York: The Mcmillan.
- Hersey, P. and Blanchard. K. H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.** 6 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoy, K. and Miskel, G. (2001). **Education Administration: Theory, Research, and Practice.** 6 th ed. New York: Random House.
- Hoyle, English & Steffy. (2005). **Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leader.** [n.p.].
- Katz, R. L. (1995). Skill of an Effective Administrator. **Harvard Business Review.** 33 (1), 31 - 42
- Kindred, L. W. (1975). **School Public Relations. Englewood Cliffs.** New Jersey: Prentice - Hall.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement,** 30(3), 607-610.
- Latham, P. G., & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. **Annual Review of Psychology,** 56, 485-516.
- Newman, W. H., Summer, C. E.and Warren, E. K. (1977). **The Process of Management Concepts. Behavior and Practice.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sergiovanni. (1980). **Education Governance and Administrational.** Englewood Cliffs,

New Jersey: Prentice - Hall.

Simon, H. A. (1960). **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Row.

Tillotson. (1996). **An Analysis of Technical Human and Conceptual Skills among Student Affairs Administrators in Higher Education**. *Dissertation Abstracts International*. (23): 64 - A.

Weigel. (2012). **Management Skills for the 21<sup>st</sup> Century: Avis Gaze/Preparing School Leader: 21<sup>st</sup> Century Skills and National Association of Secondary School Principals (NASSP)**. [n.p].



GRAD VRU



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

GRAD VRU

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

(นางสาวศิริรัตน์ มณีเรือง)

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

GRAD VRU



**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 – 40 ปี <input type="checkbox"/> สูงกว่า 41 ปีขึ้นไป
3.	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4.	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> 1 - 9 ปี <input type="checkbox"/> 10 - 13 ปี <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันกับอนาคต

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

5 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อ	รายการประเมิน	ปัจจุบัน					อนาคต				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์										
15.	ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว										
16.	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด										
17.	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์										
18.	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนา สถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ										
19.	ผู้บริหารใช้หลักการการทำงานร่วมกับครู										
20.	ผู้บริหารใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน										
21.	ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการขอ ครูแต่ละคน										
22.	ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้าง แรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ										
23.	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู										
24.	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างครูภายใน สถานศึกษา										
25.	ผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู										

GRAD VRU



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

GRAD VRU

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### 1. ดร.นพพล บัญพงษ์

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

### 2. ผศ.ดร.กฤษดา ผ่องพิทยา

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ประธานกรรมการประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

### 3. ดร.ทวน เทียงเจริญ

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม จ.สระบุรี

### 4. ผศ.ดร.สุภารัตน์ คำเพราะ

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

### 5. ดร.กานต์ฤทัย ชลวิทย์

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดลาดเค้า (ประชารัฐวิทยา)

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 40 ปี <input type="checkbox"/> สูงกว่า 41 ปีขึ้นไป
3.	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4.	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> 1 - 9 ปี <input type="checkbox"/> 10 - 13 ปี <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป

GRAD VRU

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันกับอนาคต

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1.	ผู้บริหารใช้กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ได้เป็นอย่างดี	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูเกิดการรับรู้ร่วมกัน	1	1	0	0	1	0.60	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารใช้วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ครูมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารใช้กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างครู และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารใช้การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
11.	ผู้บริหารใช้กระบวนการในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ออย่างเป็นองค์รวม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารใช้หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างและความต้องการขอครูแต่ละคน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างครูภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสามารถประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ครู	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



COA No. 0077/2564

REC No. 0045/2564



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage Research Ethics Committee

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ	: ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศากลาง
Study Title	: ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21 CENTURY IN THE CENTRE ZONE OF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE
ผู้วิจัยหลัก	: นางสาวศิริรัตน์ มณีเรือง
Principal investigator	: Miss Sirorat Maneeruang
สังกัดหน่วยงาน	: บัณฑิตวิทยาลัย
ผู้ร่วมวิจัย	: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชอปเชช เบ้าเงิน
Co-investigators	: Asst. Prof. Dr.Chopetch Boutgern
สังกัดหน่วยงาน	: คณะครุศาสตร์
ผู้ร่วมวิจัย	: อาจารย์ ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ
Co-investigators	: Dr.Phithack Nilnopkoon
สังกัดหน่วยงาน	: คณะครุศาสตร์
เอกสารรับรอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. AF 01-10 เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>2. AF 02-10 เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>3. AF 03-10 เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>4. สรุปโครงการเพื่อการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>5. โครงการวิจัยฉบับเต็ม เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>6. ประวัติผู้วิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> <li>7. เครื่องมือวิจัย เวอร์ชัน 1.0 วันที่ 27 ธันวาคม 2564</li> </ol>

ลงนาม:

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม)

รองประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



วันที่รับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรม : 27 ธันวาคม 2564

Date of Exemption : 27 December 2021

## หมายเหตุ

1. ไม่ต้องส่งส่วนแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (Amendment) รายงานความก้าวหน้า (Progress Report) และรายงานสรุปผลการวิจัย (Final Report)
2. หากมีการแก้ไขโครงการวิจัยภายหลังการรับรอง ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยใหม่

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริโรรัตน์ มณีเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	8 ธันวาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2539 สังคมศึกษา(ครุศาสตรบัณฑิต) สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย กรรม ในพระบรมราชูปถัมภ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/1 หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านกุ่ม อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



# GRAD VRU