



ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

SCHOOL ADMINISTRATORS' SKILLS AFFECTING SCHOOL ADMINISTRATIONS  
IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 1

วิทยานิพนธ์

ของ

มลฤดี สวนดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

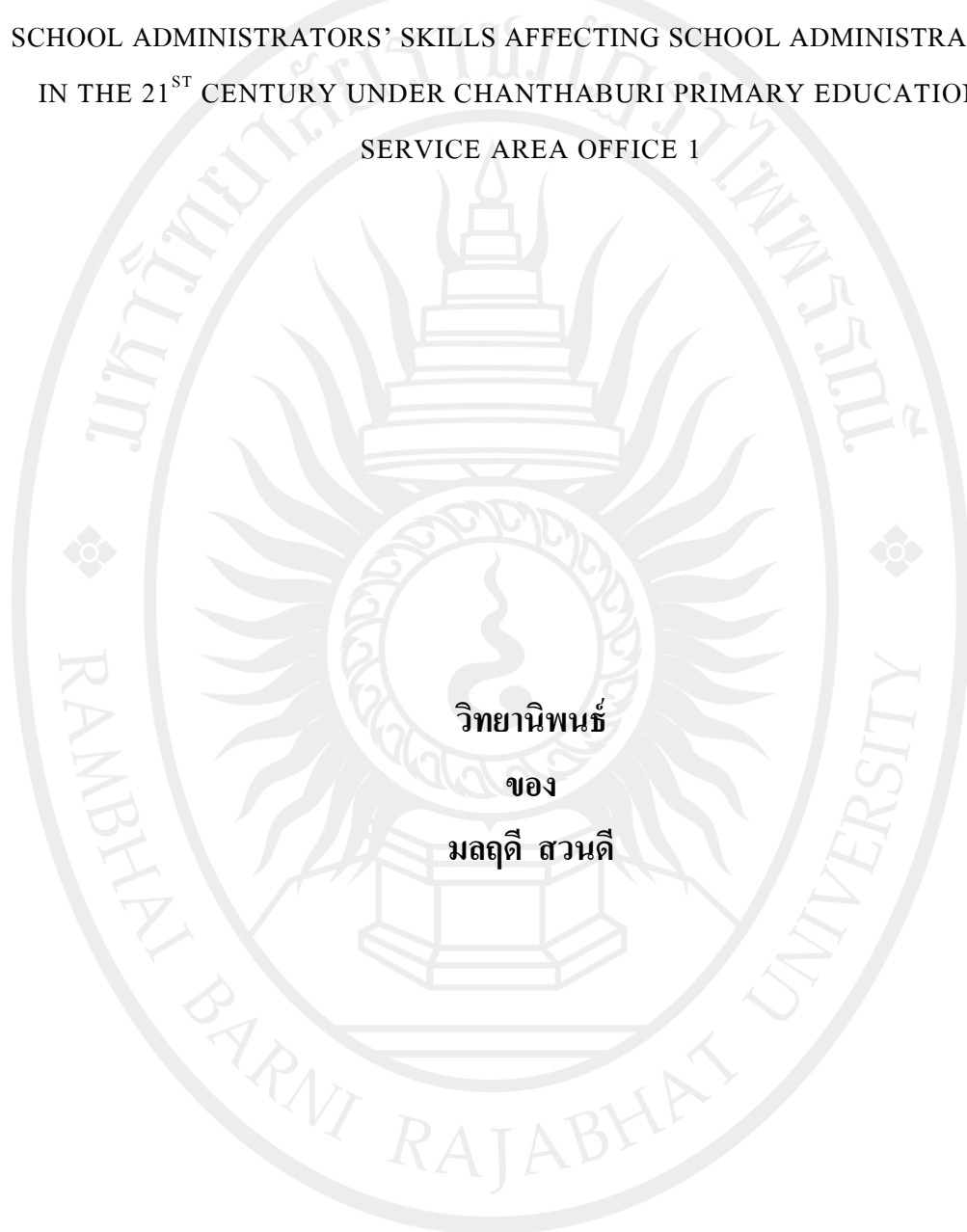
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มีนาคม 2565

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

SCHOOL ADMINISTRATORS' SKILLS AFFECTING SCHOOL ADMINISTRATIONS  
IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 1



วิทยานิพนธ์

ของ

มลฤดี สวนดี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มีนาคม 2565



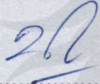
## ใบรับรองวิทยานิพนธ์


เรื่อง

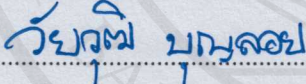
ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
School Administrators' Skills Affecting School Administrations in the 21<sup>st</sup> Century  
under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1

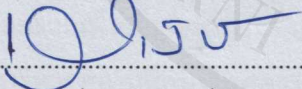
มลฤดี สวนดี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
..... ประธานสอบวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ รัชดาพรธนาธิกุล)

  
..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรรณรุ่งกุล)

  
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(อาจารย์ ดร.วัยวุฒิ บุญลอย)

  
..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(อาจารย์ ดร.เริงวิษณุ นิลโคตร)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ให้นำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ เพชรศรี)

วันที่ 28 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2565

มฤดี สวนดี. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

#### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล ปร.ด. (พัฒนศึกษา) ประธานกรรมการ  
อาจารย์ ดร.วิวุฒิ บุญลอย กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา) กรรมการ

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 285 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้อำเภอเป็นชั้นในการสุ่ม เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และตอนที่ 2 แบบวัดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 1.054 + 0.763 * X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.86 * Z_x$

คำสำคัญ : ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

Monrudee Soundee. (2022). **School Administrators' Skills Affecting School Administrations in the 21<sup>st</sup> Century under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1.**

Thesis M. Ed. ( Educational Administration) . Chanthaburi : Rambhai Barni Rajabhat University.

**Thesis Advisors**

Assistant Professor Dr. Theerangkoon Warabamrungskul Ph.D. (Development Education)	Chairman
Dr. Waiwoot Boonloy Ed.D. (Educational Administration and Management)	Member

**Abstract**

The objectives of this research were to: 1) study the skills of school administrators, 2) study school administrations in the 21<sup>st</sup> century, 3) study the relationship between the skills of school administrators and school administrations in the 21<sup>st</sup> century, and 4) create a predictive equation for how the skills of school administrators affect school administrations in the 21<sup>st</sup> century. The sample was a group of 285 teachers and school administrators in schools under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample size was determined by using Krejcie and Morgan's tables and proportional stratified randomized method, using districts as the class to randomize. The research tool was a 5-rating scale questionnaire that was divided into 2 parts. Part 1 had 29 items regarding the opinions about the skills of school administrators with a validity of 0.91. Part 2 of had 27 items regarding the opinions about school administrators in the 21<sup>st</sup> century with a validity of 0.95. The statistics used for data analysis were: percentage, mean, standard deviation, Pearson's product correlation coefficient and simple regression analysis.

The results showed that: 1) opinions about school administrators' skills were at the high level overall, 2) opinions about school administrations in the 21<sup>st</sup> century were at the high level overall, 3) the relationship between the skills of school administrators and school administrations in the 21<sup>st</sup> century had a positive correlation at the significantly high level of .05. and 4) since there was a positive correlation, it was possible to create a forecast equation in the form of raw score  $\hat{Y} = 1.054 + 0.7663 * X$  and in the form of standard score  $\hat{Z}_y = 0.86 * Z_x$ .

Keywords : School administrators skills, School administrations, The 21<sup>st</sup> century

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือทางวิชาการ และการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วิบูลย์ บุญลอย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ติดตามตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ตลอดเวลา รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ รัชดาพรธนาธิกุล ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.เริงวิชญ์ นิลโคตร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแนะนำแก้ไข แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ อาจารย์ ดร.เริงวิชญ์ นิลโคตร อาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดร.สุดา ดวงจันทร์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาแก้ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดร.จตุพันธ์ รุจิรานุกูล ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดใหม่ท่าโพธิ์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ดร.นวรรตน์ รื่นสุคนธ์ ครูวิทยฐานะ ชำนาญการ โรงเรียนพนัสพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และนางคำนึ่ง ผุดผ่อง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สาขาวิชาภาษาไทย โรงเรียนพนัสพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตลอดจนขอขอบพระคุณครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดาของผู้วิจัย ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนมาโดยตลอด อีกทั้งบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ และประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัย

มลฤดี สนวนดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตในการวิจัย.....	4
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
	สมมติฐานในการวิจัย.....	9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
	แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
	ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
	ความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
	การพัฒนาทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา.....	19
	ขอบข่ายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	21
	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	38
	ความหมายของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	38
	ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	40
	กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	43
	บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	60
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	66
	งานวิจัยในประเทศ.....	67

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินวิจัย.....	72
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	72
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	85
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	85
	สรุปผลการวิจัย.....	88
	อภิปรายผล.....	89
	ข้อเสนอแนะ.....	95
	บรรณานุกรม.....	97
	ภาคผนวก.....	106
	ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	107
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	109
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	116
	ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	124
	ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	133
	ประวัติย่อผู้วิจัย.....	138

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จากทัศนคติของนักวิชาการ.....	31
2	การวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนคติของนักวิชาการ.....	52
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	73
4	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	81
5	การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมและรายด้าน.....	82
6	ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	83
7	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	84
8	การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	125
9	การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	129
10	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบวัดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	134
11	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าอำนาจข้อความเชื่อมั่นของแบบวัดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	135

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา.....	46
3	แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1	64

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมา

การบริหารจัดการสถานศึกษามุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามศักยภาพและสถานศึกษานั้น การให้อิสระในการดำเนินการด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความคล่องตัวสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดรูปงานและระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานก็เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สามารถจะครอบคลุมภารกิจและบทบาทได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีทักษะการบริหาร 3 ด้านที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทักษะตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ มีความสามารถ มีความเข้าใจ มีทักษะในเชิงการบริหารงานเป็นอย่างดี กล้าคิดกล้าพูด กล้าตัดสินใจ เป็นนักประสานงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอโดยสามารถเป็นผู้นำไปสู่การปฏิบัติ และรู้จักระดมทรัพยากรการบริหาร ทั้งมวลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุดอันจะเป็นแบบอย่างเอื้อให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะการบริหารสถานศึกษาไปด้วย (Katz, 1995 : 33 - 42)

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Border-less World) ที่กระแสของโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกันอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละสาขา เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วัสดุศาสตร์ คอมพิวเตอร์ การสื่อสารและโทรคมนาคม ฯลฯ โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแขนงต่างๆ หรือแม้แต่การก้าวข้ามจากการดำเนินชีวิตที่ต้องอาศัยการติดต่อกันทางกายภาพ หรือใช้อุปกรณ์สื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์พื้นฐานมาเป็นการดำเนินชีวิตในโลกของ

สารสนเทศ (Cyberspace) ความจริงเสมือน (Virtual Reality) และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) อีกทั้งความก้าวหน้าในสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ในหลายด้านด้วยกันทำให้ทุกคนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มิเช่นนั้นนั้นอาจจะถูกละทิ้ง ให้ล้าหลังจนไม่สามารถจะตามได้ทัน สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก กูแซ็ญ (2551 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า ศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากศตวรรษที่ผ่านมาอย่างสิ้นเชิง นั่นคือระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบการเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสาธารณสุข ต่างก็ต้อง มีการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งระบบการศึกษาด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีคุณลักษณะหรือลักษณะเด่น เช่น บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ เจตคติ ความเป็นผู้นำความสามารถในการตัดสินใจ ความทะเยอทะยาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะการคิด ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพูด เป็นต้น (ธีระพล นิลสาขา. 2542 : 34-35) คุณลักษณะ เป็นสิ่งที่ชี้วัดให้เห็นถึงความดีของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ก็มีคุณลักษณะหลายประการ อาทิ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิด สร้างสรรค์ และใช้นวัตกรรม ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอกมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ มีภาวะผู้นำ แบบจูงใจใฝ่บริการ มีคุณธรรมจริยธรรม (ชัยยนต์ เพาพาน. 2559 : 35)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานหนึ่งที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดพันธกิจไว้หลายประการ อาทิ ส่งเสริมและพัฒนา การจัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ส่งเสริมและพัฒนากิจ การศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติ ไทยมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ โดยมีเป้าประสงค์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารสถานศึกษาประการหนึ่งว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการเรียน การสอนและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 กำหนดไว้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษ ที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในยุคศตวรรษที่ 21 อยู่แล้ว ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยมุ่งหวัง ว่าองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และจะส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอที่อยู่ใน เขตบริการ ได้แก่ อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอแก่งหางแมว และอำเภอนายายอาม สามารถขับเคลื่อนและเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี โดยการนำการพัฒนาทักษะมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับจันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30) ที่กล่าวถึงทักษะการบริหารว่าต้องประกอบด้วยด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งสอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58) ที่กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะเป็นที่ปรึกษา สาธิตวิธีการต่าง ๆ และสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การจัดการกับ มนุษย์โดยตรง ซึ่งใช้วิธีการโน้มน้าวใจ จูงใจให้สมาชิกในองค์กรอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานไปในทิศทางที่ต้องการได้ ทักษะด้านความคิด คือความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพ ภูมิศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อ กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะทางการบริหารดังกล่าวที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเพื่อจะได้เป็นประโยชน์ ต่อการบริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารสถานศึกษา และประสิทธิภาพของการทำงานในศตวรรษที่ 21 สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีแนวทางเกี่ยวกับ ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการ ปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถด้านทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2563 จากจำนวนสถานศึกษา ทั้งหมด 81 สถานศึกษา มีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 72 คน ครูผู้สอน จำนวน 951 คน รวม ทั้งสิ้น 1,023 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.ออนไลน์. 2563)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 285 คน โดยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ของเครจซี่ และมอร์แกน ( Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610 ) ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามอำเภอ ประกอบด้วย 1) อำเภอเมือง จำนวน 25 โรงเรียน 2) อำเภอท่าใหม่ จำนวน 26 โรงเรียน 3) อำเภอนายายอาม จำนวน 16 โรงเรียน และ 4) อำเภอแก่งหางแมว จำนวน 16 โรงเรียน ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียน

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย

2.1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 2) ด้านเทคนิค
- 3) ด้านภาวะผู้นำ
- 4) ด้านความคิดรวบยอด

2.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน
- 2) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 3) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 4) ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

**ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีทักษะกระบวนการบริหาร เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะและประสบการณ์ ทั้งในงานหน้าที่มีเทคนิควิธี ตลอดจนความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการทรัพยากร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดกว้างไกล สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำการจัดการทำงานเป็นทีม มีความคิดรวบยอด รู้และเข้าใจแก้ไขปัญหา สามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ทักษะดังนี้

**1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน การใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรในสถานศึกษา มีทักษะในการโน้มน้าว สร้างความเชื่อ ความศรัทธาในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ การเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคลนั้น อีกทั้งผู้บริหารรู้จักการพัฒนาตนเอง รู้จักการเข้าใจผู้อื่นเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูล รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

**2. ทักษะด้านเทคนิค** หมายถึง ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถในการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร การบริหารจัดการ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดความคล่องตัว และชำนาญ การใช้ทรัพยากร บริหารการเงิน การใช้เทคโนโลยี และการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

**3. ทักษะด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนครูและบุคลากรในภาพรวม เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา

**4. ทักษะด้านความคิดรวบยอด** หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวม มองเห็นภาพของสถานศึกษา การคิดที่มีความชาญฉลาดในการรับมือและแก้ไขปัญหาด้วยความเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการปกครอง การตัดสินใจที่ดี มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

**การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำนโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนที่มีคุณภาพเป็นมนุษย์มีที่ประสิทธิภาพมีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมในทุกสถานการณ์ มีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี ทักษะปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม และประสพการณ์ บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. **ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั้งในและนอกสถานศึกษาและชุมชน การสร้างแรงจูงใจของบุคคลในสถานศึกษา ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ การสร้างการยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลตลอดจนในระดับสถานศึกษา ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพื่อให้ผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนรอบข้างสถานศึกษา โดยมีน้ำใจช่วยเหลือระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

2. **ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถเป็นต้นแบบในการบริหารเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสพผล เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ นำพาสถานศึกษาให้มีการพัฒนาในทุกด้าน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสู่การพัฒนาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3. **ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร** หมายถึง การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การรับส่งข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ มีการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ และยังนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสถานศึกษาให้มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สร้างการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วกับองค์กรรวมถึงบุคคลทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

4. **ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน** หมายถึง เทคนิคกระบวนการในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แก้ไขปัญหาได้อย่างดี มีกระบวนการและกลวิธีในการปฏิบัติงาน มีทักษะทางการบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามระดับทักษะการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2563

**ครูผู้สอน** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและรับผิดชอบงานหัวหน้าฝ่ายงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

## เขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด 14 คน ได้แก่ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 8-9), จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30), พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58), พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98), วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 3-4), จริญญา บุญช่วย (ออนไลน์ . 2556), เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (ออนไลน์ . 2561), เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1989 : 119-120) , ไวล์ (Wiles. 1967), ดูบริน (Dubrin. 1998 : 333), บาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin. 1998 : 98-99), โรบินสัน (Robinson. Online. 2012), สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561 : 120), คามัต (Kamat. Online. 2012) สรุปทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านเทคนิค 3) ด้านภาวะผู้นำ และ 4) ด้านความคิดรวบยอด และได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 12 คน ได้แก่ วิจารย์ พานิช (2556 : 10), พรชัย เจดามาน (2560 : ออนไลน์), ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy. 2005 อ้างถึงใน แพรดาว สนองพันธ์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์. 2557 : 34), ปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ (Peter F. Drucker. 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75), กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education. 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 71), แพรดาว สนองพันธ์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557:42-50), สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2556 : ออนไลน์), วิคเตอร์ (Victor. 1969. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 63), โทสต์มาสเตอร์ (Toastmaster.2013 : 21), เดริกเมียด (Derick Meado. 2016 : ออนไลน์), ลีออค (Loc. 2010 : 9), พุชชีโอ แมนซี และ เมอร์ด็อก (Puccio, Mance and Murdock. 2011: 9) สรุปการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กร และชุมชน 2) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 4) ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## ตัวแปรพยากรณ์

## ตัวแปรเกณฑ์



## ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 การพัฒนาทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ขอบข่ายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.3 กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรวิชาการและนักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 5) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะของผู้บริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน และสามารถทำให้อุบลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบได้ จันทรานี สงวนนาม (2553 : 23) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำมนุษยสัมพันธ์เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 9-11) ได้ให้ความหมายว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร และเน้นย้ำให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะพื้นฐาน

พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 36 - 39) ได้ให้ความหมายทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่ซึ่งที่เป็นของตนและที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ได้แก่ทักษะการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้วิธีการบวนการขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ เฉพาะอย่างที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารก่อให้เกิดประโยชน์รวมทั้งสามารถสอนการใช้เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ และสื่อต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ช่วยประหยัดเวลาอำนวยความสะดวกภาระของบุคลากร และทำให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและพัฒนาตนเองพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร การจัดการเรียน การสอน การนิเทศการศึกษา เทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้แก่คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร เครื่องช่วยสอน เป็นต้น

1.2 ทักษะด้านการวิจัย เป็นความสามารถในการ วิจัยและนำผลการวิจัยใช้ประโยชน์ ผู้บริหารสามารถรวบรวม วิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง การศึกษา ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

1.3 ทักษะการจัดการทรัพยากรเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ต่อ การบริหารและการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น การบริหารงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ ที่ต้องการให้งานขององค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐาน ในการบริหารอยู่ 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุและการจัดการ

1.4 ทักษะด้านการจัดการความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองและพัฒนา ผู้อื่นเพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พยายามใช้ความรู้ ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอก องค์การ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจ ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิด ความเข้าใจอันดีต่อกัน ประกอบด้วย

2.1 ทักษะกระบวนการกลุ่ม เป็นการรวมประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ที่มาพบปะสังสรรค์กันด้วยความสมัครใจและรู้สึกพอใจในความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่จะช่วยให้ค้นพบแนวทางแก้ไขปัญหา เกิดการยอมรับซึ่งกัน และกัน กระบวนการกลุ่มจะมีประสิทธิภาพสูงโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออก เช่น การยอมรับข้อเสนอแนะรู้จักแยกแยะและให้การตรวจสอบอยู่เสมอ ซึ่งการที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจจะทำให้เกิดความรู้สึกส่วนได้ส่วนเสียและเกิดความรับผิดชอบที่ต้องช่วยบริหาร ด้วย ความรู้สึกเช่นนี้เป็นความสำเร็จของกระบวนการกลุ่ม

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้าง สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานเพื่อจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตาม และช่วยให้งานขององค์การสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาอันจะเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้การทำงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะการสร้างแรงจูงใจการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อผู้บริหารสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานกับความพึงพอใจในการทำงานเกิดพฤติกรรมทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร

3. ทักษะด้านมโนภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและหากมีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งส่วนใดก็จะทราบว่ามีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง เช่น ต่อบุคลากรสื่อสารการเมือง สังคมและเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด เมื่อมีความเข้าใจในมโนทัศน์โดยรวมขององค์กรผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าและมีสวัสดิการส่วนรวมขององค์กร ประกอบด้วย

3.1 ทักษะความคิดกว้างไกล หรือวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการมองอนาคตโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ใช้สิ่งสมมติตลอดเวลาและหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจให้กว้างแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มากเป็นนักวิเคราะห์รู้จักแยกแยะหาเหตุผลและสรุป ประเด็นได้อย่างถูกต้อง

3.2 ทักษะการตัดสินใจ เป็นความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอย่างต่อเนื่อง

4. ทักษะด้านผู้นำ หมายถึงความรู้ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาในความเป็นผู้นำ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

4.1 ทักษะการจัดการความขัดแย้ง เป็นความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระบบขององค์กรระดับกลุ่มและระดับ บุคคลเพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะทำให้ทุกฝ่ายหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

4.2 ทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมงานและผลักดันให้มีการรวมกลุ่มกันทำงาน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนด

นโยบาย วางแผนและดำเนินการ สนับสนุนให้ทุกคนผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำกลุ่มตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สุณา อีสสาหาก (2555: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้ การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 11) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560 : 39) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจระบบ โครงสร้างของคน โครงสร้างของตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษาและระบบการบริหารงานของสถาน เพื่อบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กระบวนการกลุ่ม เสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

4. ทักษะทางการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาธิตให้ครูดูเป็นตัวอย่างและทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธา

5. ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2562 : 14) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ความหมายการบริหารสถานศึกษา คือ

การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

แคทซ์ แอล โรเบิร์ต (Katz, Robert L. 1974 : 1-12) กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะเทคนิค ที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณการวางแผนอาคาร สถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่า ทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน ( planning skills ) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารความหมาย (group process and communication skills) ทักษะทางด้านการจัดการ (management and organizational skills) เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (human skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธี สร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้อง รู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่า ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ธุรกิจอื่น ด้านนโยบาย สังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986: 90 - 102) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา มี 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านความรู้ความคิดและทักษะด้านการศึกษา และการสอน

แคทซ์ และ โรเบิร์ต (Katz and Robert. 1983 : 91-92) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านคตินิยม

แคทซ์ (Katz. 1995: 33) ได้ให้ความหมายทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีทักษะกระบวนการบริหาร เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะและประสบการณ์ ทั้งในงานหน้าที่มีเทคนิควิธี ตลอดจนความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการทรัพยากร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดกว้างไกล สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำการจัดการทำงานเป็นทีม มีความคิดรวบยอด รู้และเข้าใจแก้ไขปัญหา สามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรวิชาการและนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2-3) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการบริหารแบบนิติบุคคล โดยมีรูปแบบการกระจายอำนาจ และได้กำหนดหลักเกณฑ์รูปแบบการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. กำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย
2. มอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
3. แบ่งอำนาจโดยการแบ่งอำนาจให้ผู้ปฏิบัติราชการแทน

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้ว การดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2553 : 3) กล่าวถึง การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเป็นสิ่งที่ช่วยการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยต้องอาศัยการกำหนดขั้นตอนวิธีการอย่างเป็นระบบ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้ นำกลับมาแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสม อีกทั้งยังต้องคอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน และแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานที่ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแบบแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

อุราภรณ์ กุณาเอก (2554 : 16) กล่าวว่าความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพการศึกษารวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารงานที่ดีผู้บริหารที่มีความสามารถจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการบริหารงานนั้นจึงจะประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ตามปกติเรามักพิจารณาสมรรถภาพผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพรูปร่างหน้าตาท่าทางของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผิน ดังนั้นทักษะการบริหารจะทำให้เราเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 5) กล่าวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญว่าต้องอาศัย 3 ทักษะ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ
2. ทักษะเชิงมนุษย์ (humam skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดี

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดองค์ประกอบ โดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก เข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และความรู้ที่สามารถวินิจฉัย ประเมินปัญหาต่าง ๆ

ไวล์ (Wiles, 1955 : 13-18) กล่าวว่าความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารของผู้บริหารคือผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้ากับคนรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร

มินซ์เบอร์ (Mintzberg, 1973) กล่าวว่าความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของผู้บริหารสรุปได้ว่าผู้บริหารที่จะสามารถ พัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้นควรมีทักษะพื้นฐาน 8 ประการดังนี้

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจบทบาทหน้าที่

มันดี และพรี โมซ์ (Mondy and Premeaux, 1995 : 14-15) กล่าวว่าความสำคัญของทักษะ การบริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องมีความรู้ความสามารถและ ทักษะในการจัดการ ซึ่งรวมมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะ ทางความคิดรวบยอด ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้ง 3 แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ต้องการทักษะเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่า ผู้บริหารระดับต่ำ ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการร่วมกันและเป็น ทักษะที่จำเป็นในการบริหารแต่ละระดับขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารมีทักษะสำคัญ โดยมีรูปแบบทักษะในการบริหารที่หลากหลาย ความสำคัญในการกระจายอำนาจ การมอบหมาย มอบอำนาจ เป็นการขับเคลื่อนนโยบายและกำหนดทิศทาง การจัดการที่มีรูปแบบอย่างเป็น ระบบ มีรูปแบบขั้นตอนกติกา และวิธีดำเนินการ บทบาทของผู้บริหารมีทักษะสำคัญเชิงเทคนิค

ความสามารถในการใช้เครื่องมือ ทักษะเชิงมนุษยศาสตร์ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นได้ ทักษะเชิงมน โนทัศน์ความสามารถในการจัดการองค์กรโดยภาพรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะในการบริหารจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ทักษะยังสามารถทำให้ผู้บริหารให้มีศักยภาพพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

### การพัฒนาทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรวิชาการและนักวิชาการได้กล่าวถึง การพัฒนาทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 3) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาทักษะไว้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้คนมีความรู้ความสามารถ ที่จะปรับตัวให้เข้าอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มีการปรับปรุงพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมที่น่าอยู่น่าอาศัย ซึ่งตามการปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่สองมีเป้าหมายหลักสามประการคือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่ม โอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูป 4 ประการคือพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไป และผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะทำหน้าที่สำคัญในการนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

อภิชนา อยู่ในธรรม (2557 : 98) ผู้บริหารมีทักษะหลักการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และทักษะการสื่อสารทางอวัจนภาษา หลากหลายรูปแบบ และสื่อสารได้หลายภาษา ตลอดจนสามารถใช้การสื่อสารเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ทั้งการให้ข้อมูล การสอน การกระตุ้นหรือการโน้มน้าว สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สื่อเหล่านั้น และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

เสาวนีย์ ฤกษ์งูง และคณะ (2558 : 252) ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิคในการสื่อสารและปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการสื่อสาร คือ การสร้าง อารมณ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ เพราะความสำเร็จของการสื่อสารย่อมขึ้นอยู่กับทักษะการสื่อสารและ ความพึงพอใจของผู้รับสาร ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพงานก็จะราบรื่น และในทางตรงกันข้าม ถ้าการสื่อสารไม่ดี ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสารก็จะทำให้งานล้มเหลวได้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) กล่าวถึง หน้าที่ผู้บริหารออกเป็น 3 ประการ ด้วยกัน คือ 1) พัฒนาและรักษาระบบการสื่อสาร (the maintenance of organization communication) ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สร้างผังองค์การ การกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งกำหนดสายบังคับบัญชา และสายรายงานรวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากร เงินเดือน สวัสดิการ การจูงใจ เป็นต้น 2) สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าแต่ละบุคคลจะเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การในการก่อให้เกิด ผลผลิต (the securing of essential service from individuals) ในส่วนนี้จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หน้าที่ ย่อยด้วยกัน คือ ประการแรก คือ การชักนำหรือ นำเอาบุคลากรให้เข้าไปสู่ระบบความร่วมมือภายในองค์การ และ ประการที่สอง คือ การพยายามก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสงค์ พร้อมทั้งเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด ภายหลัง จากที่ได้นำบุคลากรเข้าไปสู่ระบบแล้วระบบได้ให้ผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การอันเนื่องมาจากการผ่านระบบความร่วมมือภายในองค์การ 3) กำหนดทิศทางขององค์การอย่างชัดเจนในประเด็นเรื่องเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ (the formulation of purposes and objectives)

มิทเชล และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr. 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็น องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการอาจจะมีการภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่าในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิด ได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญหรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 2010 : 6-8) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่และการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการสำคัญที่จะช่วยการพัฒนาหลักการสื่อสาร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีเทคนิคในการสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะความเป็นผู้บริหาร ในการวางแผน การจัดการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงานการรายงานการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ การพัฒนาระบบสื่อสาร ส่งเสริมสนับสนุนผลผลิต กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีภาวะความเป็นผู้นำ มีทักษะด้านเทคนิคความสามารถในการเข้าถึงความเข้าใจ ประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีการสร้างแรงจูงใจ มีการสร้างกลยุทธ์ตั้งเป้าหมายขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากร

### ขอบข่ายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึง ขอบข่ายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 8-9) กล่าวว่า ผู้บริหาร หรือผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร นอกจากจะต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) ให้แก่ตนเองสูงสุดจะได้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน ทักษะที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร (Technical Skills)

1.1 เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ผู้บริหารมืออาชีพต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารมืออาชีพสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการบริหารแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบด้วย การมีความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผนโดยยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีพันธมิตร การคิดเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การมีหัวใจบริการ การมีจิตวิญญาณ และนักการตลาด การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีระบบสื่อสารที่ดี

1.2 เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด (Brain Storming) การทำงานในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team Working) อันประกอบไปด้วยผู้นำทีมงาน และสมาชิกของทีมงาน ซึ่งเมื่อมีการทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนในทีมงานร่วมกันวางแผน ช่วยกันดำเนินการ และควบคุมการทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานสูงสุด กลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้สมาชิก ในทีมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ได้อย่างเต็มที่โดยอิสระปราศจาก ข้อจำกัดใด ๆ ทำให้องค์กรได้ข้อเสนอใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือมีแนวทางในการพัฒนาหรือค้นหาความสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แปลก ๆ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจก่อให้เกิด กลยุทธ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ในอนาคต

1.3 ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ การนำเสนอเป็นทักษะที่สำคัญยิ่ง ประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งในการแสดงความสามารถของตนให้ ผู้อื่นได้รับรู้ และยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่ตนรู้ หรือตนคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างองอาจ มีความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลไปถึงความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพได้ เป็นอย่าง

1.4 เทคนิคการเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเจรจาต่อรองนั้นเป็นกระบวนการเจรจา เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการ หากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางให้การเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลภายในหรือข้อมูลภายนอกขององค์กร เพื่อที่ผู้บริหารนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาวางแผนในการต่อรองนั้นๆ หลักการที่สำคัญที่ผู้เจรจาควรคำนึงถึง คือ กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win-win Strategy) ซึ่งเป็นหลักการที่เอื้อประโยชน์หรือประสานประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย

## 2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

2.1 เทคนิคการสร้างการยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ อันได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร เช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้นั้น ควรเป็นบุคคลที่มีสมบัติสำคัญ ๆ ดังเช่น เป็นบุคคลที่ยอมรับฟัง

ความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือมีอคติสูงเกินไปอีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี ดังนั้น เพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เพื่อจะได้ไม่เกิดกระทบกระทั่งกับผู้อื่นให้เป็นผลเสียต่อตนเอง การบริหารในรูปแบบการมีส่วนร่วม ให้ทีมงานทุกคนเกิดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันเพื่อจะได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มีความสำคัญและมีบทบาทต่อมนุษย์เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การประกอบธุรกิจ หรือการดำเนินชีวิต เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือเป็น Human Skills ที่มนุษย์จำเป็นต้องนำมาใช้ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ต้องการความร่วมมือช่วยเหลือ ร่วมใจจากผู้อื่น บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่จะเป็นผู้ที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานจากบุคคลต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานได้ ทำให้มนุษยสัมพันธ์กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์แม้จะเก่งมีความสามารถหรือมีอำนาจเพียงใดก็ตามแต่ถ้าปราศจากซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมมีน้อยลง ผู้บริหารควรเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคนตลอดจนเทคนิคการครองใจคน เพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรให้มากที่สุด อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีทำให้เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีอีกประการหนึ่ง

### 2.3 ทักษะด้านสังคม (Social Skills)

2.3.1 กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์ที่ยั่งยืน มนุษย์มีความจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทุกคนจะต้องเริ่มต้นด้วยการสื่อสารซึ่งกันและกันเพราะเป็นขั้นตอนแรกในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้ที่สามารถสร้างความรู้สึกของความเป็นมิตรให้แก่ผู้อื่นในเบื้องต้นจะเป็นผู้ที่ จะประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เนื่องจากสามารถสร้างความประทับใจ สร้างความรู้สึกดี ๆ ไว้ในใจของผู้อื่น ส่งผลให้ความสัมพันธ์นั้นเป็นไปอย่างยั่งยืนนาน อันจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันในอนาคตโดยการกระทำ เช่น การยิ้ม ความสุภาพอ่อนน้อม การพูดจาไพเราะ การให้เกียรติ มีความจริงใจ การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน และการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2.3.2 การเข้าสังคม การสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหาร เรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำและหลีกเลี่ยงไม่ได้อีกประการหนึ่งก็คือ การเข้าสังคมเพื่อให้ตนเองเป็นที่รู้จัก และ

เป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป เนื่องจากการเข้าสังคมเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรกสู่การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีหน้าที่การงานดีล้วนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในสังคมอย่างกว้างขวาง และได้รับการยอมรับจากผู้ที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2.3.3 ทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรนับเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการให้ขวัญกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานอย่างไม่ย่อถอยสรรค ผู้บริหาร ที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรได้ จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ จะมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร อยากเห็นองค์กรเจริญก้าวหน้า ทুমเทสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีคุณภาพซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยตรงและยังเกิดผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ตนมีความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง ทำให้องค์กรได้รับผลดีจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ดังเช่น รู้จักยกย่องชมเชยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเอง ให้การฝึกอบรมในหน้าที่การงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงาน ต่าง ๆ อย่างจริงจัง ให้รางวัลให้การยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจหรือกระตุ้นผลงานด้วยคำพูดและการกระทำ ให้อิสระในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.4 ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารหรือมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบมากกว่า เพราะสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นได้อย่างดี

2.3.5 ทักษะการจูงใจ ในการทำงานผู้บริหารต่างก็ต้องการได้รับผลงานจากผู้อื่นทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการจูงใจเป็นอย่างมาก ดังนั้นการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย ในลักษณะกระบวนการแห่งความร่วมมือที่ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย ตลอดจนการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตามและปฏิบัติตามที่ ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

2.3.6 ทักษะการบริหารเวลา การบริหารเวลาเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร จะเห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ใช้เวลาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ได้ประโยชน์โดยไม่สูญเปล่า ในการบริหาร เวลาให้ลุล่วงด้วยดี ผู้บริหารควรกระทำ ดังนี้ ตั้งเป้าหมายของชีวิตให้ชัดเจน เขียนสิ่งที่ต้องการทำ ทั้งหมด เรียงลำดับสำคัญก่อนหลัง กำหนดความถี่ในการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรม เขียน ตารางเวลา และควบคุมตารางเวลา ประเมินผลและปรับปรุงแผนการใช้เวลา

สรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารนอกจากจะต้องเป็นคนเก่ง ต้องมีความรู้ความสามารถ และ ยังต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ใช้เทคนิค การบริหารจัดการยุคใหม่ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้เทคนิคการสร้างการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านสังคมมีกลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การเข้าสังคม การสร้างภาพลักษณ์ ของผู้บริหาร ทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารมีความสำคัญ ต่อมนุษย์ทุกคนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทักษะการจูงใจ และทักษะ การบริหารเวลา

จันทร์านี สงวนนาม (2551 : 29-30) ได้สรุปทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น สำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาควร ประกอบด้วยทักษะ 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะเป็นที่ปรึกษา สาธิตวิธีการต่าง ๆ และสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การจัดการกับมนุษย์โดยตรง ซึ่งใช้วิธีการโน้มน้าวใจ จูงใจให้ สมาชิกในองค์กรอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานไปใน ทิศทางที่ต้องการได้
3. ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณา หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็น

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98) กล่าวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญ ลักษณะเฉพาะของผู้นำการบริหาร มีองค์ประกอบ คือ

1. ด้านความคิดรวบยอด
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ด้านเทคนิควิธีการสอน
4. ด้านความรู้ความเข้าใจ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555 : 3-4) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร จำแนกเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) และทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills)

จรัญ บุญช่วย (ออนไลน์. 2556) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และมีบทบาทความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษากันมากขึ้น ประกอบด้วย

1. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดีจะต้องรวดเร็วและไม่ผิดพลาด และการตัดสินใจที่รวดเร็วและไม่ผิดพลาดนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันไม่ล้าสมัย มีจำนวนมากเพียงพอ และสามารถนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว

2. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานทางไกล มีการนำสื่อหลาย ๆ อย่าง เช่น โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสื่อสารโทรคมนาคม มาใช้ในการติดต่อการสื่อสารและการบริหารงานทางไกลได้สะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก ถึงแม้จะอยู่ไกลกันก็สามารถทำงานร่วมกัน ประชุมร่วมกันได้โดยใช้ Teleconference เป็นต้น

3. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาปัจจุบันสถานศึกษาหลายแห่ง พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารงานอาคารสถานที่และการการบริหารงานชุมชน

4. การสร้างเครือข่ายข้อมูล (Network) ด้วยระบบสารสนเทศ เครือข่ายนี้จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยเป็นอันมาก ปัจจุบันมีโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โรงเรียนมัธยม (Schoolnet) ซึ่งเป็นโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หนึ่งในหลายโครงการที่เกิดขึ้นตามพระราชดำริของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

โดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์แห่งชาติ ได้นำแนวพระราชดำริมาดำเนินการร่วมกับหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา (เดิม)

5. การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ในปัจจุบันผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษานำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้หลายอย่าง

เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ (ออนไลน์. 2561) กล่าวว่าแนวคิดทฤษฎีของลินคอล์น เออร์วิก และลูเธอร์ กุลlick (Lyndall Urwick & Luther Gulick. 1937) กล่าวถึงทักษะที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการหรือ POSDCORB ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2. การจัดองค์การ (Organization) คือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน กำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อประสานงานหน่วยทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดกำลังคน (Staffing) คือ ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาว่าจะดูแลควบคุมจัดสรรคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การอำนวยการ (Directing) คือ การตัดสินใจและสั่งการ การควบคุมงาน การติดตามผลนิเทศก์งาน และศิลปะในการบริหารงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น คือหัวใจของการบริหาร

6. การรายงาน (Reporting) คือ การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ด้วย

7. การงบประมาณ (Budgeting) คือ งบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1989 : 119-120) กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ หลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะด้านการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างสรรค์ความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้ โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

ไวล์ (Wiles, 1967) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

1. ทักษะความเป็นผู้นำ
2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
4. ทักษะการบริหารบุคคลในการบริหาร
5. ทักษะการประเมินผล

คูบริน (Dubrin, 1998 : 333) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีแนวความคิดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยมีระดับความคาดหวังสูงกว่าผู้นำทั่วไป มีเงื่อนไขของการบังคับบัญชาและการโน้มน้าวใจที่จะนำไปสู่ความคิด สร้างสรรค์ หรือสนับสนุนองค์การในภาพรวม เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อชนะคู่แข่งขั้นระหว่างองค์การกับบริบทแวดล้อม จึงเป็นรูปแบบของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

บาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin, 1998 : 98-99) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ตื่นอกจากต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชี การเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) คือ ทักษะทั่ว ๆ ไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดี บรรลุตามวัตถุประสงค์

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) คือ ความสามารถในการเชิงคิดวิสัยทัศน์ การมองภาพรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

โรบินสัน (Robinson. Online. 2012) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out of the Box : 5 New Skills for 21 Century School Leaders” การคิดนอกกรอบ : 5 ทักษะใหม่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ การหาวิธีที่จะออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำ สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้ คือทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ สร้างสะพานและนำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการ การส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ

2. การผลัดกันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมอง เพราะเราจะไม่สามารถคิดนอกกรอบจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ

3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ หากกระบวนการ วิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า” การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ความหมายว่า ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้คิดนอกกรอบ

แนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561: 120) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่นๆ ได้ สามารถนำการพัฒนา การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี และการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้

คามัต (Kamat. Online. 2012) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behaviour)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)

สรุปได้ว่า ขอบข่ายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทักษะการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหาร ทักษะด้านเทคนิคการใช้เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการสร้างการยอมรับ ทักษะด้านสังคมการมีกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การเข้าสังคม การสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทักษะการจูงใจ และทักษะการบริหารเวลา ผู้นำทางการบริหาร ในด้านความคิดรวบยอด ความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การวางแผน มีทักษะการแก้ปัญหา ความขัดแย้งการบริหารงานบุคคล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม ความคิดวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การประเมินผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากทักษะของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรทักษะการบริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	นักวิชาการ														ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. ด้านเทคนิค	✓	✓	✓	✓	✓						✓				6
2. ด้านการบริหารจัดการยุคใหม่	✓													✓	2
3. ด้านการประชุมแบบระดมความคิด	✓														1
4. ด้านการนำเสนออย่างมืออาชีพ	✓														1
5. ด้านการเจรจาต่อรอง	✓														1
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓				8
7. ด้านการสร้างการยอมรับ	✓														1
8. ด้านการเข้าสังคม	✓														1
9. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	✓														1
10. ด้านการสื่อสาร	✓													✓	2
11. ด้านการจูงใจ	✓														1
12. ด้านการบริหารเวลา	✓													✓	2
13. ด้านความคิดรวบยอด		✓	✓	✓											3
14. ด้านความรู้ความเข้าใจ				✓											1
15. ด้านเชิงมนทัศน์					✓						✓				2
16. ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ						✓						✓			2

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ ตัวแปร	นักวิชาการ														ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
17.ด้านการวางแผน							✓								1
18.ด้านการจัดองค์กร							✓								1
19.ด้านการอำนวยความสะดวกและการประสานงาน							✓								1
20.ด้านการรายงานการปฏิบัติงาน							✓								1
21.ด้านการบริหารงบประมาณ							✓								1
22.ด้านภาวะผู้นำ								✓	✓	✓		✓		✓	5
23.ด้านบริหารงานบุคคล								✓	✓						2
24.ด้านการประเมินผล								✓	✓						2
25.ด้านการมีวิสัยทัศน์													✓		1
26.ด้านความคิดสร้างสรรค์								✓				✓			2

หมายเหตุ การวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 14 คน ได้แก่ 1) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 8-9), 2) จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30), 3) พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58), 4) พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98), 5) วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 3-4), 6) จรรย์ บุญช่วย (ออนไลน์. 2556), 7) เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ (ออนไลน์.2561), 8) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1989), 9) ไวล์ (Wiles, 1967), 10) ดูบริน (Dubrin. 1998 : 333), 11) บาร์ทอลและมาติน (Bartol and Martin. 1998 : 98-99), 12) โรบินสัน (Robinson. Online. 2012), 13) สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561: 120), 14) คามัต (Kamat. Online. 2012)

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาจากทัศนะนักวิชาการ พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามี 26 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่า มีตัวแปร 4 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 3-8 ความถี่ คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านเทคนิค 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ความคิดรวบยอด ดังนั้นในการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านเทคนิค 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ความคิดรวบยอด มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

### 1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้สอดคล้องกันหลาย ท่านดังนี้ จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30), พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98), วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 3-4), ไวล์ (Wiles. 1967) โดยได้ระบุไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย คือ การจัดการกับมนุษย์ โดยตรง ซึ่งใช้วิธีการโน้มน้าวใจ จูงใจให้สมาชิกในองค์กรอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานไปในทิศทางที่ต้องการได้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 8-9) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มีความสำคัญและมีบทบาท ต่อมนุษย์เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การประกอบธุรกิจ หรือการดำเนินชีวิต เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือเป็น Human Skills ที่มนุษย์ จำเป็นต้องนำมาใช้ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ ต้องการความร่วมมือช่วยเหลือ ร่วมใจจากผู้อื่น บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่จะเป็น ผู้ที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานจากบุคคลต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานได้ ทำให้มนุษยสัมพันธ์ กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถหรือมีอำนาจเพียงใดก็ตามแต่ถ้าปราศจากซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โอกาสที่จะ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมมีน้อยลง ผู้บริหารควรเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคนตลอดจน เทคนิคการครองใจคน เพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดี ต่อองค์กรให้มากที่สุด อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิด ความ รักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีทำให้เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ดีอีก ประการหนึ่ง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถ ในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อ ระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจ การทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือ ชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

บาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin, 1998 : 98-99) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนอกจาก ต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จคือ ทักษะด้านมนุษย (human skills) คือ ทักษะทั่ว ๆ ไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถ ปฏิบัติงานได้ดี บรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ในทาง สังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันการใช้วิธีการต่างๆในการสร้างแรงจูงใจ กับสมาชิกในองค์กร มีทักษะในการโน้มน้าวสร้างความเชื่อ ความศรัทธากับการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ การเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของ บุคคลนั้น อีกทั้งผู้บริหารจะต้องรู้จักการพัฒนาตนเอง รู้จักการเข้าใจผู้อื่นมีกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ เกื้อกูล รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างทีมงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ร่วมกัน

## 2. ทักษะด้านเทคนิค

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคไว้สอดคล้องกันหลายท่าน ดังนี้จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30), พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98) วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 3-4) โดยได้ระบุไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคเป็นองค์ประกอบ สำคัญทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 8-9) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร เทคนิค การบริหารจัดการยุคใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ผู้บริหารมืออาชีพต้องศึกษาทฤษฎีการบริหาร จัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การบริหารเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหาร มืออาชีพสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการบริหารแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ ประกอบด้วย การมีความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผน โดย ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การมีพันธมิตร การคิดเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ

การมีหัวใจบริการ การมีจิตวิญญาณและนักการตลาด การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีระบบสื่อสารที่ดี เทคนิคการประชุมแบบประคมความคิด ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง

พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยทักษะ ด้านเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะเป็นที่ปรึกษา สาธิตวิธีการต่าง ๆ และสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ

บาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin, 1998 : 98-99) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่คือนอกจากต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จคือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชี การเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง เทคนิคของผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถในการใช้เทคนิคต่างๆ ในการบริหาร เทคนิคการบริหารจัดการการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ให้เกิดความคล่องตัวและชำนาญ เทคนิคการใช้ทรัพยากร เทคนิคบริหารการเงิน เทคนิคการใช้เทคโนโลยี และเทคนิคการทำงานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆภายในสถานศึกษา

### 3. ทักษะด้านภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันหลายท่าน ดังนี้ ไวล์ (Wiles, 1967) คามัต (Kamat, Online, 2012) โดยได้ระบุไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989) กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ หลายประการ ดังนี้ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการ และการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 333) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีแนวความคิดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยมีระดับความคาดหวังสูงกว่าผู้นำทั่วไป มีเงื่อนไขของการบังคับบัญชาและการโน้มน้าวใจที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ หรือสนับสนุนองค์กรในภาพรวม เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์

เพื่อชนะคู่แข่งขั้นระหว่างองค์กรกับบริบทแวดล้อม จึงเป็นรูปแบบของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

โรบินสัน (Robinson, Online, 2012) ได้กล่าวถึงทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำ สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ ใช้ความรู้ วิธีการ ส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำไปยังสิ่งใหม่ ๆ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์หากระบวนการ วิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับทักษะผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหลายด้าน มีความรู้ทางด้านการวางแผน ผู้นำในการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล มีความคิด ผู้นำริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสนับสนุนองค์การในภาพรวม เป็นแบบของผู้นำที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### 4. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดไว้สอดคล้องกันหลายท่านดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29-30) ได้สรุปทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ (2555 : 98) กล่าวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญ ลักษณะเฉพาะของผู้นำการบริหาร มีองค์ประกอบ คือ

1. ด้านความคิดรวบยอด
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ด้านเทคนิควิธีการสอน
4. ด้านความรู้ความเข้าใจ

พะยอม วงศ์สารศรี (2552 : 57-58) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณา

หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมหรือ มองเห็นภาพขององค์กร การคิดที่มีความชาญฉลาดในการรับมือแก้ไขปัญหากับความเปลี่ยนแปลง ของสิ่งต่างๆ ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครอง การตัดสินใจที่คิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ และยังต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเองและองค์กร

จากการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาข้างต้น ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง การบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีทักษะกระบวนการบริหาร เพื่อเป็น กลไกในการขับเคลื่อนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะและ ประสบการณ์ ทั้งในงานหน้าที่มีเทคนิควิธี ตลอดจนความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการทรัพยากร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดกว้างไกล สร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำการจัดการทำงานเป็นทีม มีความคิดรวบยอด รู้และเข้าใจแก้ไขปัญหา สามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ทักษะดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน การใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรในสถานศึกษา มีทักษะในการโน้มน้าว สร้างความเชื่อ ความศรัทธา ในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ การเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในธรรมชาติของบุคคลนั้น อีกทั้งผู้บริหารรู้จักการพัฒนาตนเอง รู้จักการเข้าใจผู้อื่นเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูล รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

2. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความคิด ความสามารถในการใช้ เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร การบริหารจัดการ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดความคล่องตัวและ ชำนาญ การใช้ทรัพยากร บริหารการเงิน การใช้เทคโนโลยี และการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงาน หน้าที่ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

3. ทักษะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนครูและบุคลากรในภาพรวม เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา

4. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวม มองเห็นภาพของสถานศึกษา การคิดที่มีความชาญฉลาดในการรับมือและแก้ไขปัญหากับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครอง การตัดสินใจที่ดี มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**

#### **ความหมายของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

เจสส์ (Jesse. 1999 : 140) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารไม่ว่าจะใช้ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ ผู้บริหารล้วนตระหนักถึงหลักในการบริหาร โดยมุ่งบริหารจัดการให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างสูงสุด มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการบริหารที่มีและร่วมทำงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างสูงสุด โดยไม่ได้มีข้อจำกัดจากขนาดของสถานศึกษามาเป็นเหตุผลในการบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักในหน้าที่นี้เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการชี้นำ การที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรในระดับแนวหน้าได้นั้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

วาสนา สิงหะเกษนทร์ (2553 : 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการระบบบริหาร องค์กรให้การบริหารงานอื่นบรรลุผล คือ งานธุรการ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การจัดการระบบการบริหารด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน และการรับนักเรียน ส่งเสริมประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องผู้บริหารสถานศึกษา

จารุวัจน์ สองเมือง ( 2016 : ออนไลน์ ) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ 1) ความเปลี่ยนแปลงสำคัญทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลง และ 3) เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความเปลี่ยนแปลงสำคัญทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตตั้งแต่ต้นนอนจนกระทั่งการกลับไปสู่ห้องนอน ตัวอย่างปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงเช่น เป็นยุคที่คนใช้คอมพิวเตอร์ โดยไม่รู้ตัวว่าใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ที่เล็กลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและแปลงรูปทรงเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ต่างๆ เช่น นาฬิกา แวนตา ตู้อื่น โทรทัศน์ โทรศัพท์ ทั้งหมดสามารถประมวลผลนำเสนอเสนอได้ไม่แตกต่างจากคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ยิ่งไปกว่านั้นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ดังกล่าวจะเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้คนสามารถเชื่อมต่อและถ่ายโอนข้อมูลจำนวนมากมาได้อย่างสะดวกและเป็นอิสระ และสามารถใช้อุปกรณ์ที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลได้

### 2. ความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่เน้นองค์ความรู้ที่ผู้เรียนจะต้องได้รับมาเป็นเรื่องของสมรรถนะของผู้เรียน การละเลยเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาก็หมายถึงความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาในภาพรวมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### 2.1 สภาวะทางสังคม ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

#### 2.2 ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน

#### 2.3 การเข้าถึงเทคโนโลยี

#### 2.4 ความหลากหลายและความขัดแย้ง

#### 2.5 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

### 3. เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้มีดังนี้

#### 3.1 การจัดการความรู้ในองค์กร

#### 3.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

### 3.3 การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย

#### 3.4 ทำงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี รวมถึงผู้บริหารจะต้องรับมือกับความหลายของบุคคล สังคมรอบข้าง การบริหารความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหาร การสร้างเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความทันสมัยทันเหตุการณ์ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายของผู้บริหารทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำนโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนที่มีคุณภาพเป็นมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมในทุกสถานการณ์ มีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี ทักษะปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรมและประสบการณ์ บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21

#### ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวจะเป็นต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพราะการจัดการศึกษาในรูปแบบเดิมไม่สามารถใช้การสอนแบบเดิมๆ ที่เน้นการถ่ายทอดจากครูผู้สอนได้อีกต่อไป ดังนั้นจึงการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จะสำเร็จได้ก็ต้องด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับความท้าทาย ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วิทยากร เชียงกูล (2552 : 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาในรูปแบบการกระจายอำนาจโดยตรงสู่สถานศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผล การศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557 : ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมี ความรุ่งเรือง ในทุกๆทาง ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงาน โดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

โรบินสัน (Robinson. 2012 : 54 ) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21" Century School Leaders” การศึกษาค้นคว้าจากกรอบ: 5 ทักษะใหม่ สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กล่าวโดยสรุปได้ว่าสิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ “สร้างสะพานและนำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการ การส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ ได้

2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมอง เพราะเราจะไม่สามารถศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ

3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ สร้างสรรค์ หากกระบวนการ วิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้กำจัด

อุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า” การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ศิษย์ออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

โบยาตริส (Boyatris, Online, 1982) กล่าวถึงงานวิจัยต่าง ๆ ใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อหาความมีประสิทธิภาพผลทางการบริหาร สมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วย คุณลักษณะ (Traits) แรงขับ (Motive) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการสำหรับเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือที่คัดเลือกมาจากผล การสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อน ตามลำดับของความมีประสิทธิภาพของเหตุการณ์สำคัญเหล่านั้นเมื่อได้ แล้วจึงนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 253 คน ในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จากพฤติกรรมตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์ได้ จากผู้บริหารเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาสมรรถนะในแง่คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่ ผู้บริหารเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้น จากผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะแบบมีประสิทธิภาพและแบบไม่มีประสิทธิภาพที่ได้จากการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เรื่องราวเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) สามารถนำมาใช้ในการแยกแยะผู้บริหารแบบมีประสิทธิภาพออกจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แรงขับ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการศึกษาผลงานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมาแล้ว

จะเห็นได้ว่าความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยบทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินโครงการ บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน บทบาทในการ กำหนดตารางบทบาทในการจ้างครูใหม่ บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์และบทบาทในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

### กรอบแนวคิดสำคัญของการผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (2556: 10) นำเสนอแนวคิดการสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 ความหมายและประเภทของทักษะ (Skills) ความสามารถในการกระทำการลงมือทำหรือการปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นตามมา โดยทั่วไปเมื่อบุคคลลงมือ ก็จะต้องรู้วิธีการทำสิ่งนั้นก่อน เมื่อรู้วิธีการแล้วผู้ทำจะต้องลงมือทำตามวิธีการหรือขั้นตอนนั้น จนกระทั่ง ทำได้ ทำเป็น ทำคล่อง ทำชำนาญจึงเกิดเป็นทักษะในระดับต่าง ๆ กัน ดังนั้นทักษะจึงหมายถึงความสามารถในการทำที่มีลักษณะเป็นขั้นตอน ทักษะจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทักษะกระบวนการ (Process skills) ประเภทของทักษะกระบวนการมีหลายประเภท แต่ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มี 3 ประเภทดังนี้ ทักษะกระบวนการปฏิบัติ (Performance skills) หมายถึงความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติงานใด ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ ทักษะนี้สามารถสังเกตเห็นโดยตรงจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้กระทำ เช่น ทักษะการพูด อ่าน เขียน ทักษะการเย็บปักถักร้อย ทักษะการทำงานช่าง ทักษะการวาดรูป เล่นดนตรี และอื่น ๆ อีกมาก ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นับเป็นทักษะที่จัดอยู่ในประเภทนี้ ทักษะกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Skills) หมายถึงความสามารถในการใช้สมองดำเนินการคิดให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นกระบวนการภายในสมองของบุคคลที่มองไม่เห็น ผู้อื่นจะทราบได้ก็ต่อเมื่อผู้คิดแสดงออกในการบอกเล่าหรืออนุมานอ้างอิงจากผลงานที่ทำ ทักษะการคิดมีจำนวนมากทั้งทักษะการคิดพื้นฐานและทักษะการคิดขั้นสูง เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะการคิดวิพากษ์ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะทางปัญญาเหล่านี้ล้วนเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ทักษะกระบวนการทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการลดขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น นอกจากนี้ทักษะกระบวนการทางสังคมยังหมายรวมถึง ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และทักษะด้านในของบุคคล (Intrapersonal Skills) ด้วย เช่น ทักษะการรู้จักตนเอง การมีสติรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง การยอมรับตนเอง การไต่ตรอง ทบทวน และปรับปรุงตนเอง จะเห็นได้ว่าทักษะทั้ง 3 ประเภท มีลักษณะเหมือนกันตรงที่เป็นการกระทำที่มีลำดับขั้นตอน แต่แตกต่างกันในสิ่งที่กระทำหรือแสดงออก ทักษะปฏิบัติเป็นการกระทำที่แสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกสามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่ทักษะทางปัญญาเป็นการกระทำภายในสมองที่มองไม่เห็น ส่วนทักษะทางสังคมมีลักษณะเช่นเดียวกับทักษะปฏิบัติ แต่มีความซับซ้อนและมีตัวแปรเกี่ยวข้องที่ควบคุมได้ยากจำนวนมาก

พรชัย เจดามาน (2560 : ออนไลน์) กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญดังนี้

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

แพรวดาว สนองฝัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557) นำแนวคิดของ Hoyle, English and Steffy (2005) ซึ่งได้เขียนหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) สรุปได้ทักษะ 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง (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)

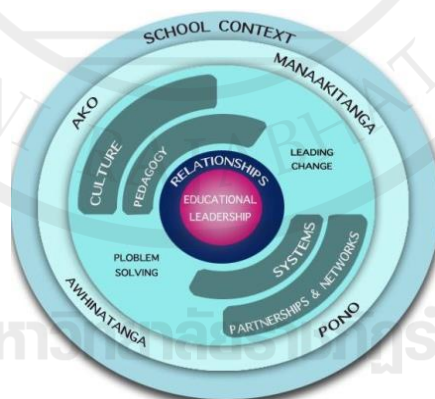
9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership) (แพรวดา สอนองพันธ์ 2557 : 34)

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง คือความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70 -75) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็น โมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของ คุณภาพ (Qualities) ความรู้(Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ E - Learning
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาดังกล่าว ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลางมีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of Effective Leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

ที่มา : New Zealand Ministry of Education, 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 71

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (Areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วน และเครือข่าย (Partnership and networks) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำ การเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการแก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอกที่เป็น องค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of Effective Leadership)

แพรวดา สนองพันธ์ และเสาวณี ลีริสุขศิลป์ (2557 : 42-50) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด 6) ทักษะด้านการบริหาร 7) ทักษะด้านการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ทักษะด้านการประเมิน 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน

วิกเตอร์ (Victor, 1969 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556 : 63) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าศตวรรษที่ 11 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leadership) มากกว่าแบบใช้อำนาจหรือการบังคับผู้นำจะต้องให้การศึกษาระบบสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามและจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและการสื่อสารผู้นำในปัจจุบัน และอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
  2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน
  3. ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
  4. มุ่งมั่น (Assertienns) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง
  5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับ แต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ
  6. ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ
  7. โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
  8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน
  9. ซื่อสัตย์จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง
  10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความล้มเหลว
- ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นทั้งผู้นำด้วยจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้เด็กไทยในอนาคตมีความพร้อมทั้งกายทั้งใจสติปัญญา มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีการใช้การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวมารับบริบทการพัฒนาในอนาคตและมีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนาประเทศ บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาจะช่วยสามารถให้จัดการศึกษาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในส่วนระดับกลางและสถานศึกษา

โทสต์มาสเตอร์ (Toastmaster, 2013 : 21) ซึ่งเป็นสมาคมการศึกษาภาวะผู้นำและการพูดในแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ยังเน้นให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษ การสื่อสารที่ชัดเจน การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ความยืดหยุ่น มุ่งการเปลี่ยนแปลง การฝึกสอนที่สม่ำเสมอ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และการนำโดยแบบอย่าง และยุคศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นจะต้องมีทักษะดังนี้ 1) มีลักษณะพิเศษ (Character) 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) มีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว (Passion) 4) มีทักษะการสื่อสาร (Communication) 5) มีทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) 6) ความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 8) ความสามารถจัดการกับความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity) 9) ความร่วมมือ (Collaboration) 10) เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)

เดริกเมียว (Derick Meado, 2016 : ออนไลน์) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as School Leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคนและตั้งเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียนจะทำให้ทำงานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของ การปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนา ประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็น แนวทางเดียวกันและต้อง มีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (Governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและ ขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นมาก่อน ได้แก่ ตารางการติ้ระฆังการเข้าเรียน ตาราง การปฏิบัติงาน ตารางการ ใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้าม ผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วย กระบวนการสัมภาษณ์หรือ อบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกใน ชุมชน สามารถเป็นประโยชน์กับคุณ ในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับ บุคคลและธุรกิจชุมชน สามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลา ส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคน โดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดย มอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่นๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผล สำเร็จ

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550 : 22-23) กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารยุคใหม่ควรมี 20 ทักษะ ประกอบด้วย 10 ทักษะขั้นพื้นฐาน และ 10 ทักษะขั้นก้าวหน้า ดังนี้

ทักษะขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การวางยุทธศาสตร์และกำหนดโครงการ

2. การบริหารการเงินตามระเบียบ
3. การบริหารบุคคลที่ครบวงจร
4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการศึกษา
5. ทักษะในการประชุม
6. ทักษะการประเมินความสำเร็จของโครงการ
7. การเขียนรายงาน การสรุปวิเคราะห์ การเสนอโครงการขนาดใหญ่
8. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน
9. การนำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน
10. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ระบบควบคุมคุณภาพและความเสี่ยง  
ทักษะขั้นก้าวหน้า ประกอบด้วย
11. การบริการลูกค้า
12. การบริการจัดการ
13. แผนการตลาด
14. การจัดการงาน โฆษณาและสร้างภาพลักษณ์
15. การผลิตกำลังคนที่ตลาดต้องการ
16. การสร้างเครือข่าย
17. ทักษะการนำเสนอและขายแนวคิด
18. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
19. การบริหารในรูปคณะกรรมการ
20. การบริหารความสำเร็จ

ลือล (Loc, 2010 : 9) อาจารย์ประจำภาควิชาทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงได้พัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้เรียนในหลักสูตรทางการบริหารการศึกษาในเวียดนามขึ้นเพื่อให้เป็นมาตรฐานในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ Loc ยังได้ศึกษาผลการศึกษาของ Lieu ในปี 2009 ซึ่งได้สำรวจนักศึกษาผู้ที่กำลังจะจบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาทางการบริหารการศึกษา (Educational Management) ในปี 2006-2007 และ 2007-2008 เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร จากผลการที่สะท้อนศตวรรษที่ 21 ได้จัดทำหลักสูตรด้านการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

1. การสร้างพันธกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการ (Mission Building and Strategic Management)
2. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)
3. การใช้ ICT เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการเรียนรู้ (Using ICT as Part of The Learning Environment)
4. การบริหารการจัดการเรียนและการสอน (Management of Learning and Instruction)
5. การบริหารวัฒนธรรมโรงเรียน (Management of School Culture)
6. การแนะนำและให้คำปรึกษา (Guidance and Counseling)
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change)
8. การบริหารการเงิน (Management of Finance)
9. การบริหารคุณภาพ (Management of Quality)
10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

พูซซิโอ และคณะ (Puccio and etal. 2011: 9) กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

- 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill)
- 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem- Solving skills)
- 3) ทักษะการวางแผน โครงการ (Planning - Projectskills)
- 4) ทักษะการกำกับกรปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
- 5) ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set Skills)
- 6) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (RelationshipBuildingup Skills)
- 7) ทักษะการสอนงาน (Coachingskills)
- 8) ทักษะทางสังคม (Socialskill)
- 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decisionmaking Skill)
- 10) ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational Skills)
- 11) ทักษะการคิดเชิงสะท้อนผล (Reflective& Thinking Skills)
- 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self - Management Skills)
- 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)
- 14) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills) และ
- 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

จากทักษะของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ตัวแปร	นักวิชาการ												ความถี่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.ความเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21		✓												1
2.เทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน	✓					✓	✓					✓		4
3.มนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓		7
4.คตินิยมค่านิยมจริยธรรม			✓											1
5.การบริหารงานวิชาการ	✓													1
6.การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						✓	✓	✓	✓				✓	5
7.การบริหารงานอาคารสถานที่						✓								1
8.การริเริ่มสร้างสรรค์สร้างกลยุทธ์						✓								1
9.ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓					✓	✓			6
10.การบริหารภาวะสังคมในศตวรรษที่ 21	✓												✓	2
11.การบริหารความหลากหลายและความขัดแย้ง										✓				1
12.การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ						✓				✓				2
13.การบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร			✓			✓								2
14.การสร้างวัฒนธรรมองค์กร							✓							1
15.การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน										✓				1

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ												ความถี่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
16.บริหารความประพฤติ ระเบียบวินัย								✓		✓				2
17.การประเมินประสิทธิภาพครู			✓							✓				2
18.การพัฒนาการดำเนินงาน และประเมินงานโครงการ			✓							✓				2
19.กำหนดนโยบายแนวทาง ปฏิบัติงานในองค์กร			✓							✓				2
20.การบริหารจัดการบุคลากร และทรัพยากรมนุษย์			✓							✓				2
21.การมอบหมายงานรับผิดชอบ										✓				1
22.ทักษะกระบวนการทางปัญญา	✓					✓	✓							3
23.การวางแผนพัฒนาหลักสูตร			✓			✓								2
24.การปรับตัวยืดหยุ่นการ บริหาร								✓	✓		✓			3
25.การบริหารทักษะการดำเนิน ชีวิต								✓	✓		✓			3
26.บริหารงานการเงิน											✓			1

หมายเหตุ การวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 12 คน ได้แก่ 1) วิจารณ์ พานิช (2556 : 10), 2) พรชัย เจดามาน (2560:ออน ไลน์), 3) ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี ( Hoyle, English and Steffy. 2005. อ้างถึงใน แพรดดาว สนองพันธ์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์. 2557 : 34), 4) ปีเตอร์ เอฟ.ดร๊อคเกอร์ (Peter F. Drucker. 1954. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75), 5) กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education. 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 71), 6) แพรดดาว สนองพันธ์ และ

เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557:42-50), 7) สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2561 :ออนไลน์), 8) วิกเตอร์ (Victor. 1969. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 63), 9) โทสต์มาสเตอร์ (Toastmaster. 2013 : 21), 10) เดริกเมียด (Derick Meado. 2016 : ออนไลน์), 11) ลีอก (Loc. 2010 : 9), 12) พุชชีโอ แมนซี และ เมอร์ค็อก (Puccio, Murdock, and Mance. 2011 : 9)

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ พบว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 26 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 7 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 4-7 ความถี่คือ คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน 2) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ไว้ดังนี้ วิจารย์ พานิช (2556: 10) นำเสนอแนวคิดการสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะกระบวนการทางสังคม (social skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) และทักษะด้านในของบุคคล (intrapersonal skills)

พรชัย เจดามาน (2560 : ออนไลน์) กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ประสานงานในองค์กร ให้เกิดการ ทำงาน ที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา ต้องมีการประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งใน องค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา มีการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้อง สนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ มีการประชาสัมพันธ์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การดักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

แพรวดา สนองฝัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557 : 42-50) นำแนวคิดของ Hoyle English and Steffy (2005) และสรุปว่าทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาใน

ศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วยทักษะการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)

จรวยพร ธรณินทร์ (2550 : 22-23 ) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะของ ผู้บริหารยุคใหม่ควรมี การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน

เดริกเมียวโด (Derick Meado. 2016) กล่าวว่าไว้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 คือบทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Role in Government and Relation Community) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลใน โรงเรียนและ ชุมชนเพื่อเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและเป็นประโยชน์

วิกเตอร์ (Victor. 1969. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2556 : 63) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องให้การศึกษาระบบสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามและจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี และการสื่อสารผู้นำในปัจจุบันและอนาคต จะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆให้เกิดขึ้น และต้องมีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่ เข้มแข็ง และยั่งยืน

พูชชีโอ แมนซี และ เมอร์คอก (Puccio, Murdock and Mance. 2011 : 9) กล่าวว่าไว้ว่าทักษะ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship Buildingup Skills)

สรุปได้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน หมายถึง ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันทั้งในองค์กรและชุมชนรวมถึงภายนอกองค์กร การพบปะ การสื่อสาร ล้วนมีความสำคัญอย่างมากกับการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร ผู้บริหาร ต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ สร้างการยอมรับ นับถือ การให้ความร่วมมือในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กร ต่อองค์กร ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้อง สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนรอบข้างสถานศึกษา มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## 2. ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2556: 10) ได้กล่าวไว้ว่าแนวคิดการสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตาม เป็นทักษะปฏิบัติเป็นการกระทำที่แสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกสามารถมองเห็นได้ชัดเจน

พรชัย เจดามาน (2560 : ออนไลน์) กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 คือความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้นุเคราะห์ในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ และวิกฤตการณ์ต่างๆที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

แพรวดา สนองฝัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557) นำแนวคิดของ ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy. 2005) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) ประกอบด้วย ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)

เดริกเมียด (Derick Meado. 2016 : ออนไลน์) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader)

ปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ (Peter F. Drucker. 1954. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75) กล่าวว่าไว้ว่าศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องมีทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 71) จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)

และการแก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอกที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of effective leadership)

โทสต์มาสเตอร์ (Toastmaster. 2013 : 21) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ยังเน้นให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษยุคศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นจะต้องมีทักษะดังนี้ 1) มีลักษณะพิเศษ (Character) 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) มีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว (Passion) 4) มีทักษะการสื่อสาร (Communication) 5) มีทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) 6) ความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 8) ความสามารถจัดการกับความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity) 9) ความร่วมมือ (Collaboration) 10) เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)

ลือค (Loc. 2010 : 9) กล่าวว่าไว้ว่าเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงได้พัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้เรียนในหลักสูตรทางการบริหารการศึกษา แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

สรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถเป็นต้นแบบในการบริหารได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและเป็นผู้นำ โดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือ ผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถเป็นผู้นำกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบนำพาสถานศึกษาให้มีความพัฒนาในทุกด้าน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสู่การพัฒนาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

### 3. ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ไว้ดังนี้

แพรวดา สนองพันธ์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557 : 42-50) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

ศุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2561 : ออนไลน์) กล่าวว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ สามารถรับรู้เข้าใจการใช้ และการจัดการสื่อสารสนเทศ เปิดใจรับสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเท่าทัน สามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี เรียนรู้เทคนิค

วิทยาการต่าง ๆ อย่างมีวิจรรณญาณ และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550 : 22-23 ) กล่าวไว้ว่า ทักษะของ ผู้บริหารยุคใหม่ควรมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการศึกษา

วิกเตอร์ (Victor. 1969. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 63) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (corporate leadership) จะต้องให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและการสื่อสารผู้นำในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

โทสต์มาสเตอร์ (Toastmaster. 2013 : 21) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ยังเน้นให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษ การสื่อสารที่ชัดเจน มีทักษะการสื่อสาร(Communication)

ลือก (Loc. 2010 : 9 ) กล่าวไว้ว่าทักษะการบริหารการใช้ ICT เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการเรียนรู้ (Using ICT as part of the Learning Environment)

พูซชิโอ แมนซี และ เมอร์ด็อก (Puccio, Mance and Murdock. 2011: 9) กล่าวไว้ว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ต้องประกอบด้วยทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set Skills) และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การรับส่งข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ มีการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ความรู้ต่างๆ และยังนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสถานศึกษา สร้างการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วกับองค์กรรวมถึงบุคคลทั้งภายในและนอกองค์กร

#### 4. ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2556: 10) กล่าวไว้เกี่ยวกับแนวคิดการสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 ความหมาย และประเภทของทักษะ (skills) ความสามารถในการกระทำการลงมือทำหรือการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นตามมา โดยทั่วไปเมื่อบุคคลลงมือ ก็จะต้องรู้วิธีการทำสิ่งนั้น

ก่อน เมื่อรู้วิธีการแล้วผู้ทำจะต้องลงมือทำตามวิธีการหรือขั้นตอนนั้น จนกระทั่ง ทำได้ ทำเป็น ทำคล่อง ทำชำนาญจึงเกิดเป็นทักษะในระดับต่าง ๆ กัน ดังนั้น ทักษะกระบวนการปฏิบัติ (performance skills) หมายถึงความสามารถในการกระทำ หรือการปฏิบัติงานใด ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ

แพรวดาว สนองฝัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557 : 42-50) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านเทคนิค

พูซชิโอ แมนซี และ เมอร์ด็อก (Puccio, Mance and Murdock, 2011: 9) กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย ทักษะการกำกับกรปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)

สรุปได้ว่า ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารนั้นต้องอาศัยเทคนิคกระบวนการในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดี สามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างดี มีกระบวนการและกลวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จะเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ มีทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยเป็นไปตามระดับทักษะการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้สนับสนุน และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนที่มีคุณภาพเป็น มนุษย์ที่มีที่ ประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมในทุกสถานการณ์ มีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี ทักษะปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรมและประสบการณ์ บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั้งในและนอกสถานศึกษาและชุมชน การสร้างแรงจูงใจของบุคคลในสถานศึกษา ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์และ

ศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ การสร้างการยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลตลอดจนในระดับสถานศึกษา ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพื่อให้ผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนรอบข้างสถานศึกษา โดยมีน้ำใจช่วยเหลือระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

2. ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถเป็นต้นแบบในการบริหารเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ นำพาสถานศึกษาให้มีการพัฒนาในทุกด้าน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสู่การพัฒนาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3. ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การรับส่งข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ มีการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ และยังนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสถานศึกษาให้มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สร้างการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วกับองค์กรรวมถึงบุคคลทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

4. ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน หมายถึง เทคนิคกระบวนการในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แก้ไขปัญหาได้อย่างดี มีกระบวนการและกลวิธีในการปฏิบัติงาน มีทักษะทางการบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามระดับทักษะการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

#### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มีภารกิจหลักในด้านการส่งเสริม สนับสนุนและบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม อำเภอแก่งหางแมว มีขอบข่ายภารกิจหน้าที่โครงสร้างการบริหารงาน ข้อมูลสารสนเทศ ปริมาณงานในความรับผิดชอบ และ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. ออนไลน์) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่นวิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและ พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริม การดำเนินการ ของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษาประสานการปฏิบัติราชการ ทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21”

### 2. พันธกิจ (Mission)

จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการพัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพสร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

### 3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

### 4. ค่านิยม (Values)

“โปร่งใส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพ ขยายฐานความรู้ สู่วิถีความเป็นเลิศ”

### 5. อัตลักษณ์ (Identity)

“มีจิตบริการ ปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์”

### 6. สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนตากสิน ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี รหัสไปรษณีย์ 22000

### 7. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีอำนาจหน้าที่ตามข้อ 3 แห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและ พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

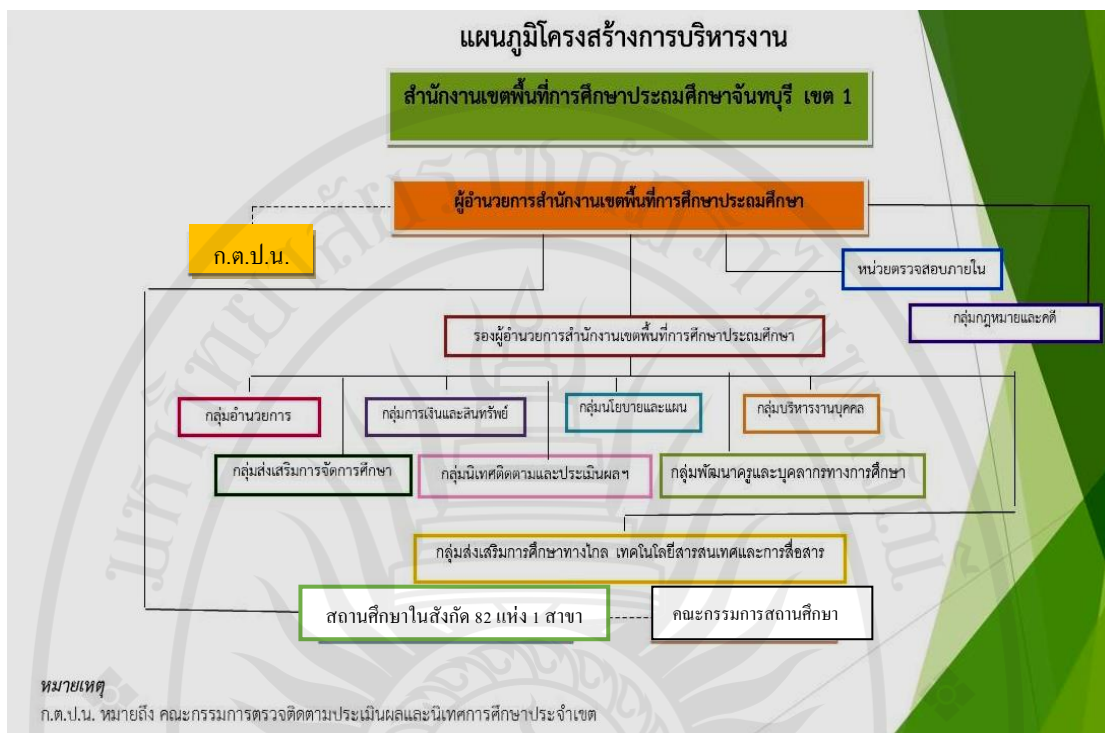
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือ สนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 8. โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2544 โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นผู้บริหารและแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และเพิ่มเติม (ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 วันที่ 14 กันยายน 2553) ดังภาพประกอบ 3

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



**ภาพประกอบ 3** แผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.ออนไลน์. 2563.

### 9. กระบวนการนิเทศแบบ SMILE

ก ข ค จันท์ 1 โมเดล การพัฒนาคุณภาพงานและดำเนินการยกระดับการทำงานโดยใช้กระบวนการนิเทศแบบ SMILE คือ

S = Share goal สร้างเป้าหมายร่วมกันเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนิเทศ โดยผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศประชุมร่วมกัน โดย ผอ.สพป.จันทบุรี เขต 1 มอบนโยบาย กำหนดเป้าหมายพัฒนาผลสัมฤทธิ์และวิเคราะห์ผลการทดสอบ O-Net เพื่อวางแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ตลอดปีการศึกษา

M = Making แข่งขันทำหน้าที่ เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (ครู) การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ (ผู้นิเทศ) และการปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ (ผู้บริหาร โรงเรียน)

I = Information มีสารสนเทศและข้อมูล เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศระหว่างและเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ บันทึกผลการปฏิบัติงานผลการทดสอบ Pre O-net

L = Learning เพิ่มพูนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการใช้ชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ (PLC) ในระดับโรงเรียนและกลุ่มเครือข่าย มีการระดมความคิดในการแก้ปัญหา จากสารสนเทศที่ได้จากการทดสอบ Pre O-net ในขั้นตอนนี้ระบบเครือข่าย ก ข ค จันท์ 1 โมเดล เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ O-Net ในระดับกลุ่มเครือข่าย

E = Evaluation ผู้ความสำเร็จเป็นขั้นตอนที่ใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ O-Net จากผลการทดสอบ O-Net และมีการมอบโล่รางวัลและเกียรติบัตรให้กับโรงเรียนและกลุ่มเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่าการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการศึกษามีการจัดการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษา มีการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนให้กับสถานศึกษาในสังกัด ติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ มีการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน ศึกษารวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล มีการกำกับดูแล ประเมินผลการจัดการศึกษา ประสานงาน ระดมทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารงานในรูปแบบที่เรียกว่า กขค จันท์ 1 โมเดล เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานบริหาร และดำเนินการยกระดับการทำงานโดยใช้การนิเทศรูปแบบ SMILE เป็นระบบการทำงานที่จะช่วยขับเคลื่อนการทำงานภายในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

อเดเกไมล์ (Adegbemile. 2011 : 17-18) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

เจนทรี และคณะ (William A. Gentry and etal. 1980 : ออนไลน์) เรื่องทักษะการบริหาร : มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1980 พบว่า ทักษะการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ปี 1980 นั้น ปัจจุบันยังมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม แต่ความสัมพันธ์ในองค์กรสมรรถนะขององค์กร และผู้บริหาร และการบริหารจัดการเวลา เปลี่ยนไปเมื่อ 15 ปี ที่แล้ว รายงานฉบับนี้ระบุทักษะการบริหารมีความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันและมีหน้าที่ต่างกันภายใต้สิ่งแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน

เชสเตอร์ (Chester. 1996 : 286-288) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศของสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมทำให้การบริหารวิชาการของผู้บริหารมีสมรรถภาพสูง เนื่องมาจากการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลาย อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครู หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบดีเพื่อก่อโดยไม่ให้เสียกำลังใจ

ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2004 : 7) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาการฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหาร และความเชื่อของคูซส์และโพเนอร์ (Kouzes & Posner. 1993) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่ง

การเรียนรู้พื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการท้าทาย การกระตุ้นการตัดสินใจ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในหลักการฝึกปฏิบัติ 5 วัน ซึ่งฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปครูและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นจุดร่วมของการเปลี่ยนแปลงการเผชิญหน้ากับปัญหา และอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของการควบคุม และความสามารถด้านสติปัญญาไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิลเลท โท พี (Willeto, P. 2001 : 11) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเนื้อหาถึงใน Leadership Educational Plan (LEAP II) ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

เวย์น บัลเล (Wayne, Bullies, 1980 : 123-125) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้บทบาททางกรนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาบทบาททางกรนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศ และวิธีการนิเทศภายใน โดยใช้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐเวอร์จิเนีย จำนวน 278 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน การแนะแนว การบริหารและงานวิชาการ และงานนิเทศภายในเกี่ยวกับงานนิเทศ ภายใน โรงเรียน ผู้รับผิดชอบมาก คือ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่น้อยมาก เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ทำงาน งานที่ครูใหญ่ใช้เวลาในน้อยที่สุด คือ งานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุด คือ งานนิเทศภายใน งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอน และงานการแนะแนว เทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อย คือวิธีใช้เอกสาร

#### งานวิจัยในประเทศ

ไพรินทร์ พาระตะ (2555:57-58) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้วโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ละด้านสรุปได้ ดังนี้ 1.1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ จัดทำธรรมนูญโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและขนาดโรงเรียน แนะนำวิธีการสอนให้ครูได้เมื่อครูต้องการจัดให้มีการรายงานเกี่ยวกับความก้าวหน้า หรือปัญหาของนักเรียนไปยังผู้ปกครอง

1.2) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนด้านมนุษย โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคล หรือหน่วยงานอื่นมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนเสมอ แสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ จัดระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนด้านความคิดรวบยอด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ และทำเป็นนโยบายในการบริหารโรงเรียนได้สอดคล้องเหมาะสม มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสาวภา พรเสนาะ ( 2556 : 36 - 42) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดสถานศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญขวรีย์ เสวตวงศ์สกุล (2557 : 187 -194) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการสอนและการสอน รองลงมาตามลำดับคือทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้คิดประเด็นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน 2) จำแนก

ตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการอบรมเชิงบริหารต่อปีของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แพรวดา สนองผัน และเสาวณี ลิริสุขศิลป์ (2557 : 5, 102, 145) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหาร และเสนอแนวการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานีเขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ Mini EDFR (Mini Ethnographic Delph Futures Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการพัฒนารอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ส่วนระยะที่ 2 รอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และรอบสองเป็นการสอบถามความเห็น ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ระดับนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาเป็นเกณฑ์ในการคาดการณ์แนวโน้มทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงานส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาทักษะด้านเทคนิค คือผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้ม

อุษา แซ่เตียว (2559 : 6, 83-84, 122-123) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) เพื่อทราบการบริหารงานวิชาการโรงเรียน
- 3) เพื่อทราบ

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และ ค่าร้อยละ (percentage) 2) การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ สถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient correlation) ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การจัดการเรียนรู้ ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน การประเมินผลงานและการบริหารบุคคล การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการบุคลากร การกำหนดนโยบายและการปกครอง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและวางแผน 2) การบริหารงานวิชาการใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 3) ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ไกรสร เจียมทอง (2561 : 5, 70, 101-102) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญที่จะทำให้ทุกองค์กรมีการพัฒนา โดยเฉพาะในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและ 3) ศึกษาแนวทางพัฒนา โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษา 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96

มีค่าอำนาจจำแนก 0.29-0.87 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย 8 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม สถานภาพและขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร เทคโนโลยี

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในด้านของภาวะผู้นำ มีการปรับตัวในทุกสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้สร้างผู้มีความรับผิดชอบเชื่อถือได้ เนื่องจากเป็นทักษะการบริหารสถานศึกษา ที่ดีต้องมีองค์ประกอบในการบริหารที่สำคัญ อย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการบูรณาการเน้นการ มีการใช้ทักษะชีวิต และการทำงานในองค์กรมาใช้ในการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิง นโยบายและภาคปฏิบัติ ให้เหมาะกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เข้าสู่การบริหารในยุคใหม่ อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมที่จะอยู่ในสังคมแห่งศตวรรษที่ 21

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2563 โดยแบ่งเป็นเขตอำเภอเมือง จำนวน 475 คน อำเภอท่าใหม่ จำนวน 199 คน อำเภอนายายอาม จำนวน 131 คน และอำเภอแก่งหางแมว จำนวน 218 คน รวมทั้งหมด 1,023 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. ออนไลน์. 2563)

##### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2563 ได้จากการเปิดตารางเจอร์จี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 42-43) ได้กลุ่มจำนวน 285 คน โดยใช้อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของแต่ละอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน
อำเภอเมือง	23	454	23	111
อำเภอท่าใหม่	20	177	20	33
อำเภอนายายอาม	14	117	14	22
อำเภอแก่งหางแมว	15	203	15	47
รวม	72	951	72	213
	1,023		285	

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 55) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 29 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 7 ข้อ
2. ทักษะด้านเทคนิค จำนวน 8 ข้อ
3. ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ
4. ทักษะด้านความคิดรวบยอด จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 27 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน จำนวน 7 ข้อ
2. ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 ข้อ

3. ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ

### ขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นนิยามศัพท์ของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ในการวัดที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 55) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. สร้างข้อคำถามระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 29 ข้อ และข้อคำถามระดับการบริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 27 ข้อ

4. นำข้อความที่สร้างขึ้นทั้งหมดมาปรับปรุงภาษาให้อ่านง่าย เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อนแล้ว จัดเรียงข้อความตามรูปแบบของการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อ นำแบบ ตรวจสอบความตรงของข้อความรายข้อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ลงความเห็นว่าคุณภาพแต่ ละข้อตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยให้ 1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าตรง ให้ 0 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่แน่ใจ และให้ -1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่ตรง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ ไปหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อด้วยวิธีการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วคัดเลือก

ข้อที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไปแล้วนำไปใช้สร้างแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ข้อความที่ใช้สอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 ข้อ มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 และได้ข้อความที่ใช้สอบถามการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 27 ข้อ มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00

5. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 4. มาสร้างเป็นแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยจัดเรียงข้อความหรือข้อคำถามตามลำดับของตัวแปรแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ได้ข้อความที่ใช้สอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.225 ถึง 0.708 และได้ข้อความที่ใช้สอบถามทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.362 ถึง 0.806

6. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 5 มาสร้างเป็นแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยจัดเรียงข้อคำถามตามลำดับของตัวแปรแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ครั้งแรก จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.91 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ 0.95

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย ส่งให้แก่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถาม

3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ของคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 127)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยวิธีหา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยมี เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2550 : 314)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่า 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .80 - .99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .60 - .79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .40 - .59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .20 - .39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .01 - .19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3. วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2554 : 324-325)

$$Y = a + bX \text{ เมื่อ } a = \bar{Y} - b\bar{X} \text{ และ } b = r_{xy} \frac{S_y}{S_x}$$

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

**สถิติพื้นฐาน**

1. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

1. ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาที่วัด (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ใช้หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อความรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าหาอำนาจจำแนก (Discrimination) ของข้อคำถามรายข้อ

3. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ใช้ทดสอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสร้างสมการพยากรณ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig	แทน	ค่าสำคัญทางสถิติทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
X	แทน	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
X <sub>1</sub>	แทน	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
X <sub>2</sub>	แทน	ทักษะด้านเทคนิค
X <sub>3</sub>	แทน	ทักษะด้านภาวะผู้นำ
X <sub>4</sub>	แทน	ทักษะด้านความคิดรวบยอด
Y	แทน	การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
r <sub>xy</sub>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
$\hat{Y}$	แทน	ค่าการพยากรณ์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}_y$	แทน	ค่าการพยากรณ์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Z <sub>x</sub>	แทน	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปคะแนนมาตรฐาน
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับขั้นตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบวัดให้กลุ่มตัวอย่างโดยขอความอนุเคราะห์จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นำแบบวัดใส่ซองรับเอกสารตามโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง และได้รับกลับคืนทั้งหมด 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้ตรวจความสมบูรณ์ ความถูกต้องของแบบวัดที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 4

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปรพยากรณ์	N = 285		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.22	0.55	เห็นด้วยมาก	2
2. ทักษะด้านเทคนิค	4.21	0.42	เห็นด้วยมาก	3
3. ทักษะด้านภาวะผู้นำ	4.30	0.46	เห็นด้วยมาก	1
4. ทักษะด้านความคิดรวบยอด	4.20	0.47	เห็นด้วยมาก	4
รวม	4.23	0.42	เห็นด้วยมาก	

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.22$ ) ทักษะด้านเทคนิค ( $\bar{X} = 4.21$ ) และทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X} = 4.20$ )

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 5

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 5 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปรเกณฑ์	N = 285		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน	4.27	0.51	เห็นด้วยมาก	3
2. ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.33	0.54	เห็นด้วยมาก	1
3. ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.28	0.53	เห็นด้วยมาก	2
4. ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน	4.24	0.50	เห็นด้วยมาก	4
รวม	4.28	0.37	เห็นด้วยมาก	

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ ) และด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ )

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ดังตาราง 6

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 6 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X	Y
X <sub>1</sub>	1.000					
X <sub>2</sub>	0.731*	1.000				
X <sub>3</sub>	0.794*	0.697*	1.000			
X <sub>4</sub>	0.775*	0.679*	0.714*	1.000		
X	0.932*	0.858*	0.897*	0.887*	1.000	
Y	0.824*	0.708*	0.775*	0.759*	0.866*	1.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม ( $r_{xy} = 0.86$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยการเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันสูงมากกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_4y} = 0.82$ )

ทักษะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_{1y}} = 0.77$ )

ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_{3y}} = 0.75$ )

ทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_{2y}} = 0.70$ )

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ดังตาราง 7

**ตาราง 7** ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตัวแปร	(N = 148)		$\beta$	df	$r_{xy}$	a	b
	$\bar{X}$	S.D.					
X	4.23	0.42	0.86*	284	0.86*	1.054	0.763*
Y	4.28	0.37					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$R^2 = 0.80$       Adjusted  $R^2 = 0.80$       S.E.<sub>est</sub> = 0.26

จากตาราง 7 พบว่า การพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 80 และ มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.26$  สามารถสร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 1.054 + 0.763 * X$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.86 * Z_x$

จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เปลี่ยนไป 0.763 หน่วย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2563 โดยแบ่งเป็นเขตอำเภอเมือง จำนวน 475 คน อำเภอท่าใหม่ จำนวน 199 คน อำเภอนายายอาม จำนวน 131 คน และอำเภอแก่งหางแมว จำนวน 218 คน รวมทั้งหมด 1,023 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. ออนไลน์. 2563)

### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2563 ได้จากการเปิดตารางเจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 42-43) ได้กลุ่มจำนวน 285 คน โดยใช้อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของแต่ละอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 35) ได้แบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 คำถาม มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.80 - 1.00 และแบบวัดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 27 คำถาม มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.80 - 1.00 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 29 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 1.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ทักษะด้านเทคนิค        | จำนวน 8 ข้อ |
| 1.3 ทักษะด้านภาวะผู้นำ     | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.4 ทักษะด้านความคิดรวบยอด | จำนวน 7 ข้อ |

**ตอนที่ 2** แบบวัดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 27 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- |   |             |
|---|-------------|
| 1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน                 | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.2 ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                    | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.3 ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.4 ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน                 | จำนวน 6 ข้อ |

นำข้อคำถามที่ได้ มาสร้างเป็นแบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบวัดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.91 และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ 0.95

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบวัดไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 ฉบับ โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบวัดผ่านช่องรับส่งเอกสารของโรงเรียนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดเสร็จแล้วส่งไว้ที่ช่องรับส่งเอกสาร โรงเรียนบ้านเขาแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แบบวัดมีความสมบูรณ์ จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการวัดของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการวัดของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
4. สร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### สรุปผลการวิจัย

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.22$ ) ทักษะด้านเทคนิค ( $\bar{X} = 4.21$ ) และด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X} = 4.20$ )

2. การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ ) และด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ )

3. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม ( $r_{xy} = 0.86$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยการเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันสูงมากกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_4y} = 0.82$ )

ทักษะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_1y} = 0.77$ )

ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_3y} = 0.75$ )

ทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กันสูงกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r_{x_2y} = 0.70$ )

4. การพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.26$  สามารถสร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ } \hat{Y} = 1.054 + 0.763 * X$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ } \hat{Z}_y = 0.86 * Z_x$$

จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 เปลี่ยนไป 0.763 หน่วย

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถอภิปรายผลที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.22$ ) ทักษะด้านเทคนิค ( $\bar{X} = 4.21$ ) และด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X} = 4.20$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำพาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จในทุกด้านต้องอาศัยความรู้ความสามารถความเข้าใจในหลักการบริหารหรือทักษะการจัดการตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการวางแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2562 : 14) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ความหมายการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560 : 39) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจระบบ โครงสร้างของคน โครงสร้างของตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษาและระบบการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กระบวนการกลุ่ม เสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ด้านเทคนิควิธี คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ด้านการศึกษาและการสอน คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็น

กันเองกับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาธิตให้ครูดูเป็นตัวอย่างและทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธา ด้านความรู้ความเข้าใจ คือ ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนา การปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz, 1995 : 31-42) เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz's Three skills Theory) ซึ่งได้อธิบาย ทฤษฎีไว้ว่าทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ ได้แก่ ด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารเป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาความรู้ ต่าง ๆ จากประสบการณ์ ด้านมนุษย์ (human skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน วัธีสร้างทีมงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็น และเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่ผสมผสาน เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลวิจัยของ ศรีัญญา น้อยพิมาย (2562 : 113-114) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะ ความเป็นผู้นำทางการศึกษาสามารถกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาอันดับที่ 2 ผู้บริหารศึกษาศึกษาสนับสนุน ให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหาร สถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงานภายในสถานศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของครู เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่องานในความรับผิดชอบมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด สอดคล้องกับผลวิจัยของ บุญวริย์ เสวตวงศ์สกุล (2557 : 187-195) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่าโดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้าน ความคิดรวบยอดทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด สอดคล้องกับผลวิจัยของ

มณีรัตน์ พรหมพุ่มพุกฤษ์ และจิตติมา วรณศรี (2562 : 172-182) ได้ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

2. การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ ) และด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายรอบด้าน ซึ่งในปัจจุบันด้านเทคโนโลยีมีความทันสมัยมากขึ้น ผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมในยุคปัจจุบันจึงมีความสำคัญต่อทางด้านการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2556: 10) นำเสนอ แนวคิดการสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 ความหมาย และประเภทของทักษะ (Skills) ความสามารถในการกระทำการลงมือทำหรือการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นตามมา โดยทั่วไปเมื่อบุคคลลงมือ ก็จะต้องรู้วิธีการทำสิ่งนั้นก่อน เมื่อรู้วิธีการแล้วผู้ทำจะต้องลงมือทำตามวิธีการหรือขั้นตอนนั้น จนกระทั่ง ทำได้ ทำเป็น ทำคล่อง ทำชำนาญจึงเกิดเป็นทักษะในระดับต่าง ๆ กัน ดังนั้นทักษะจึงหมายถึงความสามารถในการทำที่มีลักษณะเป็นขั้นตอน ทักษะจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทักษะกระบวนการ (Process skills) ประเภทของทักษะกระบวนการมีหลายประเภท แต่ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มี 3 ประเภทดังนี้ ทักษะกระบวนการปฏิบัติ (Performance skills) หมายถึงความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติงานใด ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ ทักษะนี้สามารถสังเกตเห็นโดยตรงจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้กระทำ เช่น ทักษะการพูด อ่าน เขียน ทักษะการเย็บปักถักร้อย ทักษะการทำงานช่าง ทักษะการวาดรูป เล่นดนตรี และอื่น ๆ อีกมาก ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นับเป็นทักษะที่จัดอยู่ในประเภทนี้ ทักษะกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Skills) หมายถึงความสามารถในการใช้สมองดำเนินการคิดให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นกระบวนการภายในสมองของบุคคลที่มองไม่เห็น ผู้อื่นจะทราบได้ก็ต่อเมื่อผู้คิดแสดงออกในการบอกเล่าหรืออนุมานอ้างอิง

จากผลงานที่ทำ ทักษะการคิดมีจำนวนมากทั้งทักษะการคิดพื้นฐานและทักษะการคิดขั้นสูง เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะการคิดวิพากษ์ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจรรณญาณ ทักษะทางปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ทักษะกระบวนการทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการลดขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น นอกจากนี้ทักษะกระบวนการทางสังคมยังหมายรวมถึง ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และทักษะด้านในของบุคคล (Intrapersonal Skills) ด้วย เช่น ทักษะการรู้จักตนเอง การมีสติรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง การยอมรับตนเอง การไตร่ตรอง ทบทวน และปรับปรุงตนเอง จะเห็นได้ว่าทักษะทั้ง 3 ประเภท มีลักษณะเหมือนกันตรงที่เป็น การกระทำที่มีลำดับขั้นตอน แต่แตกต่างกันในสิ่งที่กระทำหรือแสดงออก ทักษะปฏิบัติเป็นการกระทำที่แสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกสามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่ทักษะทางปัญญาเป็นการกระทำภายในสมองที่มองไม่เห็น ส่วนทักษะทางสังคมมีลักษณะเช่นเดียวกับทักษะปฏิบัติ แต่มีความซับซ้อนและมีตัวแปรเกี่ยวข้องที่ควบคุมได้ยากจำนวนมาก สอดคล้องกับ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 87) ผลการศึกษาทักษะของผู้บริหารศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.01 รองลงมาเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ย 3.98 และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.82 สอดคล้องกับผลวิจัยของ นายไกรสร เจียมทอง (2561 : 112) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม และอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ทักษะด้านคุณธรรม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร และเทคโนโลยีตามลำดับ

3. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม ( $r_{xy} = 0.86$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ เมื่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเพิ่มขึ้น การบริหารสถานศึกษาก็จะมีค่าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จะเห็นได้ว่า จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้น จะต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความคิดรวบยอด สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเพิ่มขึ้นการบริหารสถานศึกษาก็จะมีค่าเพิ่มขึ้นไปด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด 1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจทุกด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสถานศึกษา การนำพาสถานศึกษาปรับตัวก้าวทันเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ผลสำเร็จที่มุ่งหมาย เป็นตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะของผู้บริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน และสามารถทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบได้ สอดคล้องกับผลวิจัยของ บัทยา ประทุมสุวรรณ (2562 : 117) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการใช้เทคโนโลยี และทักษะการทำงาน เป็นทีม ตามลำดับ โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน ได้ร้อยละ 66.20 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่ก้าวทันเทคโนโลยี เป็นผู้นำในการกระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกัน รับฟังข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะที่ดีในการสื่อสาร และมีวิธีการกระตุ้นจูงใจครูให้พัฒนางานไปสู่แนวทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัย โคลแมน (Coleman, 2008) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการปรับปรุงสถานศึกษา ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในความท้าทายของการ ปรับปรุงสถานศึกษาเป้าหมายของการปรับปรุง คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนและเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ที่ใช้ร่วมกันผ่านการจัดการความรู้และกลายเป็นเครื่องมือในการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ ได้รับการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมและทั่วถึงในการจัดการความรู้ และ

กลยุทธ์จะตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ่งมีความสามารถที่ดีที่สุดในการปรับปรุงข้อมูลสถานศึกษา การปฏิรูปกระบวนการ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในการตัดสินใจ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมพร พงษ์เพชร (2561 : 109-110) ได้ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้าน ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล และทักษะความเป็นผู้นำทางวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ร่วมกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ได้ร้อยละ 73.30 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้  $Z = .351X_4 + .397X_5 + .222X_1$

4. ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยสมการพยากรณ์ พบว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 1.054 + 0.763 * X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.86 * Z_x$  ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ว่า น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีทักษะความรู้ความสามารถซึ่งมีทักษะในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับภรณ์ อนันต์นารี (2553 : 3) กล่าวว่า การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเป็นสิ่งที่ช่วยการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสูงสุด โดยต้องอาศัยการกำหนดขั้นตอนวิธีการอย่างเป็นระบบ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้ นำกลับมาแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสม อีกทั้งยังต้องคอยช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนและแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2553 : 23) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำมนุษยสัมพันธ์เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลวิจัยของ จันท์เพ็ญ ชนะฤกษ์ (2555 : 3, 63-68, 148-151) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร

มีทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิด 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลวิจัยของ ทิลลอสัน (Tillotson, 1996 : 48) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ทักษะทาง เทคนิคทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ระดับ สูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ รองลงมา คือทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันจนบุรี เขต 1 ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความคิดรวบยอดมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการมอง องค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การมองเห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร และหน้าที่ของงานแต่ละฝ่าย สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษาตามเป้าหมาย ที่กำหนด รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการจัด การศึกษาทุกระดับ เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในด้านเทคนิคและทักษะ การปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานของสถานศึกษา มีเทคนิคในการคิดวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือ

ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีเทคนิควิธีการวางแผน สร้างกระบวนการ มีทักษะการจัดการงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ เข้าใจการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน เป็นส่วน สำคัญหนึ่งของการจัดการสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดประสบการณ์ให้เกิด ประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยต่อไป และเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า จึงขอเสนอแนะวิธีการวิจัยต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาการวิจัยและพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของครูผู้สอน ในสถานศึกษาเพื่อนำผลมาเป็นแนวทางในการมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
2. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อศึกษาเชิงลึกและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นรูปธรรม เหมาะสมกับบริบท และสถานการณ์ของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). **การวิเคราะห์สถิติ:สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561). **แนวคิดและทฤษฎี โดย Luther Gulick รูปแบบการบริหารจัดการ 7 ประการ(POSDCORB)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/238-posdcorb-7-luther-gulick>. 10 กันยายน 2563.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 32**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (สาขาการบริหารจัดการการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). **เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html). 10 กันยายน 2563.
- จรวพร ธรณินทร์. (2550). **ทักษะของผู้บริหารยุคใหม่**. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].
- จรัญ บุญช่วย. (2556). **เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [knirun1.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_26.html](http://knirun1.blogspot.com/2013/04/blog-post_26.html). 3 พฤศจิกายน 2563.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- \_\_\_\_\_. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : บั๊กพอยท์.

- จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์. (2555). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามความคิดเห็นของ**  
**ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**มัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตศึกษา ศษ.ม. (สาขาบริหารการศึกษา).**  
 กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- จารุวัจน์ สองเมือง.(2016). **การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.**(ออนไลน์). แหล่งที่มา :  
<https://www.deepsouthwatch.org/th/node/8009>. 9 มกราคม 2563.
- จิตรจรรยา ทรงวิทยา. (30 มิถุนายน 2562). **“ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา,”** Journal of  
 RoiKaensarn Academi. 4 (1) : 14-19.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). **ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ในศตวรรษที่ 21. รายงานการประชุมวิชาการ**  
**ระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผู้ประชาคมอาเซียน :**  
**ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.**
- ชัยเสฏฐ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4.** กรุงเทพฯ : สำนัก  
 พิมพ์สหธรรมิก.
- ธานีรินทร์ สิลป์จารุ. (2555) **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 11.**  
 กรุงเทพฯ : บิสิเนสฮาร์แอนด์ดี.
- ธีระพล นิลสาขา. (2542). **ลักษณะของผู้นำที่ดี. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- นริศสรา บุญสอาด. (2563). **ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร**  
**สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์**  
**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิต**  
**วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9.** กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสน์ จำกัด.
- บุญขวรีย์ เสวตวงศ์สกุล. (2557). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา ปีที่ 11 ฉบับที่ 53**  
 เมษายน – มิถุนายน 2557, 187.

- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). สุราษฎร์ธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). **ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). ระยอง: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนกฉะเชิงเทรา.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). **หลักการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ณัฐรุพันธ์ เจริญนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พรชัย เจดามาน. (2560). **ภาวะผู้นำยุค 4.0 ในพลวัตศตวรรษที่ 21.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <https://www.kroobannok.com/83312>. 1 ตุลาคม 2563.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2552). **องค์กรและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์. (2554). **หลักการบริหารการศึกษา.** อุดรดิตต์: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). **การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.** ปรัชญาคุยภูบัณฑิต ปรด. (สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2560.
- \_\_\_\_\_. (พฤษภาคม - สิงหาคม 2561). **“ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา,”** วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. 3(2) : 32-43.
- แพรวดาว สนองฝัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดูรธานี เขต 3.** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 37 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2557.

- ไพรินทร์ พาระตะ. (2555). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาสนา สิงหะเกษนทร์. (2553). **ความพึงพอใจของครูผู้สอนต่อการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน**  
**สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต กศ.ม.  
 (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่:การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิ  
 สยามกัมมาจล.
- \_\_\_\_\_. (2556). **การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ : ส.เจริญการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2552). **สภาวะการศึกษาไทย ปี2550 / 2551 “ปัญหาความเสมอภาคและ คุณภาพ**  
**ของการศึกษาไทย”.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิ.พี.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.**  
 กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์.
- \_\_\_\_\_. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ  
 : ทิพย์วิสุทธิ.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : มนตรี.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต**  
**พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม.  
 (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มณีนรัตน์ พรรณพุ่มพุกภัย และจิตติมา วรรณศรี. (2562). **การศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.** วารสารศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 มกราคม – มีนาคม 2562, 180.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุณา อิศสาหาก. (2555). **ทักษะการบริหาร.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/126541>. 15 มกราคม 2563.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล. (2561). **ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (The Twenty-First Century Skills).** (ออนไลน์).  
 แหล่งที่มา : <https://www.trueplookpanya.com/education/content/66054/-teartedu-teart-tearttea->. 19 มกราคม 2563.

- เสาวนีย์ ภูณะภูง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน. (2558). การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินงานโรงเรียนของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่แตง 1 อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2558.
- เสาวภา พรเสนาะ. (2556). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี .
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2563). สรุปข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563. (ออนไลน์) แหล่งที่มา [https://www.chan1.net/chan1\\_school.php](https://www.chan1.net/chan1_school.php). 1 ตุลาคม 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ศรีัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อภิขญา อยู่ในธรรม. (2557). การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา. วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.
- อุราภรณ์ คุนาเอก. (2554). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุษา แซ่เตียว. (2559). ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Adegbemile, Oluwadare. (2011). Principals' Competency Needs for Effective Shools Administration in Nigeria. Journal of Education and Practice 2,4 : 17-18.

- Bartol, M. Kathryn & C. Martin. (1998). **Management Quality**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Prentice – Hall.
- Barnard,C.I. (1938). **The Functions of The Executive**. Cambridge, MA:Havard University Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competency Manager: A model of Effective Performance**. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Chester. (1996). **An Introduction to School Administration** : Selected Reading. New York : Mc Millan Company.
- Coleman, L. A. (2008). **The role of shool administrator as knowledge manager: A process for school improvement**. New Jersey : Princeton University Press.
- Crawford, L. M. (2004). **High school principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization**. PhD. Dissertation: Northern Illinois University.
- Cronbach, L.J. (1990). **Essential of Psychology Testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York : harper Collins.
- Derick Meado. (2016). **The Role of the Principal in Schools**. (online). Available : <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>.18 Aug 2021.
- Drake,Thelbert L. and William H. Roe.(1986). **The Pricipalship**. 3<sup>rd</sup> ed.New York :Macmillan.
- Peter, F. Drucker. (1954). **The Practice of Management**. New York : Harper& Row, Publishers.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. 2<sup>nd</sup> ed.. Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Gentry, W. A., & others. (1980). **Managerial skills: what has changed since the late**. February 25, 2017. (online). Available : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn>. 19 Aug 2021.
- Hoyle, J.,F.English, & B. Steffy. (2005). **Skills for Successful 21st Century School Leadership**. February 25, 2014, Library of Congress Catalog Card No.97-78468. (online). Available : <http://www.rowmaneducation.com>. 18 Aug 2021.
- Jesse. B. (1999). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper & Row.
- Kamat. (2012). **Good management skills**. March 19, 2016. (online). Available : <https://bsc.dip.go.th/th/category/hr2/fs-goodCEO>. 18 Aug 2021.

- Katz, R.L. (1955). **Skills of an Effective Administrator**, Harvard Business Review. (1955):33-42.
- Katz, Robert L.(1974). **Skills of an Effective Administrator**. Harvard Business Review.
- Katz, Robert L.(1983). **Executive Success Management**. New York: John Wiley and Sons. (1983):91-92.
- Kindred. (1972). **School Public Relation**. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970).**Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**.(1970) : 607-610.
- Likert, R. (1976). **New way and Managing Conflict**. New York : McGraw-Hill.
- Loc. (2006). **Management Skills 21st Century School Vietnam**. Groningen: The University of Groningen in the Netherlands.
- Lunenburg, F.C. (2010). **The principal and the school: What do principal do?**. Huntsville Texas: Sam Houston State University.
- Luther Gulick and Lyndall Urwick. (1937). **The Science of Administration**. New York: Columbia University.
- Mitchell, T. R. , & Larson, J. R. ( 1987) . **People in Organizations : An Introduction to Organization Behavior (3rd ed.)**. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York : Harper & Row.
- Mondy, W.R. and Premeaux, S.R. (1995). **Management : Concept Practices and Skills**. 7 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Puccio, G. J., Murdock, M.C., & Mance, M. (2011). **Creative Leadership: Skills that drive change**. Thousand Oaks: SAGE Pub.
- Robinson, J. (2012). **Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21st Century School Leaders**. Retrieved September 20, 2013 : (online). Available : <http://the21stcenturyprincipal.blogspot.com/2012/20-crawling-out-of-box-5-new-skills-for.html>. 18 Aug 2021.
- Sergiovanni, Thomad J. (1989). **Supervision Human Perspectives**. (2 nd ed.) New York : McGraw-Hill.
- Tillotson, E.A. (1996). **“An Analysis of Technical Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education,”** Dissertation Abstracts International, 23 (3) : 64 - A.
- Toastmaster. (n.d.). **Must have leadership skills for the 21st century**. Retrieved November 28, 2013. (online). Available : [http://westsidetoastmasters.com/article\\_Reference/must\\_have\\_leadership\\_skills\\_for\\_21st\\_century.html](http://westsidetoastmasters.com/article_Reference/must_have_leadership_skills_for_21st_century.html).
- Vroom, H Victor. (1969). **Work and Motivation**. Now York : Wiley and Sons Inc.

- Wayne, Bullies. (1980). **Perception of Elementary School Principals Concerning Their Role in Supervision.** Dissertation Abstracts International. (1980) : 123-125.
- Wiles,K. (1955). **Supervision for Better Schools.** New York : Prentice – Hall.
- Willeto, P. (2001). **A study on leadership development for effectiveness: The effects of Implementing four leadership development activities with triball collage administrators at the branch campus level as a strategy to articulate a college mission.** Dissertation Abstracts International, 68 (11), 2403 A.
- Williams, H. J. (2001). **Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership.** (online). Available : <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714>.  
19 Aug 2021.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. อาจารย์ ดร.เริงวิษณุ นิลโคตร  
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2. ดร.สุดา ดวงจันทร์  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาแก้ววิทยา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1
3. ดร.จตุพันธ์ รุจิรานุกูล  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดใหม่ท่าโพธิ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2
4. ดร.นวรรตน์ รื่นสุคนธ์  
ครู วิทยฐานะชำนาญการ (วัดผลการศึกษา)  
โรงเรียนพนัสพิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 18
5. นางคำนึ่ง ผุดผ่อง  
ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย)  
โรงเรียนพนัสพิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 18

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ อว ๐๖๓๑.๐๒/วเ๕๐๐



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๓) ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.เริงวิษญ์ นิลโคตร

ด้วย นางสาวมลฤดี สนวนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญญู บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาส่งขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดีชัย ศรีพนมธนากร)

คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๙๓๑-๙๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๙๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAH BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization



ที่ อว ๐๖๓๑.๐๒/วณ๑๐๒

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๗) ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุดา ดวงจันทร์

ด้วย นางสาวมลฤดี สอนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรรณรุ่งกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดีชัย ศรีพนมธนากร)

คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๙๓๑-๙๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๙๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAH BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization



ที่ อว ๐๖๓๑.๐๒/ว๒๖๐๐

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่ท่าโพธิ์

ด้วย นางสาวมลฤดี สวนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษารวบรวมขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนากร)

คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๙๓๑-๙๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๙๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAH BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization

ที่ อว ๐๖๓๓.๐๒/ว๕๐๐



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

ณ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพนัสพิทยาคาร

ด้วย นางสาวมลฤดี สอนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าบุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน ได้แก่ ดร.นวิรัตน์ รื่นสุคนธ์ และนางคำนิง ผุดผ่อง เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนากร)

คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๘๓๑-๘๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๘๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAJ BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization



ที่ อว ๐๖๓๑.๐๒/๙๖๕

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวมลฤดี สนวนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมลฤดี สนวนดี เก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยและนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนาการ)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๙๓๑-๙๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๙๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAJ BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization



ที่ อว ๐๖๓๑.๐๒/๙๒๐

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวมลฤดี สวนดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วิญฉวี บุญลอย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมลฤดี สวนดี เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ชัย ศรีพนมรณกร)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์. ๐-๓๙๓๑-๙๑๑๑ ต่อ ๑๐๒๙๐, ๑๐๒๐๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ภูมิปัญญาแห่งภาคตะวันออกสู่สากล”

RAMBHAH BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : Wisdom of the East Leads to Internationalization



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## แบบวัดเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### คำชี้แจง

แบบวัดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

กรุณาตอบคำถามตามการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของท่าน คำตอบที่ได้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมลฤดี สวนดี

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

- คำชี้แจง : 1. ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าคำตอบตามความจริง  
2. แบบวัดมี 2 ตอน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษา โดยมีระดับการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด  
4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมาก  
3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย  
1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
1.	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการโน้มน้าวสร้างความเชื่อความศรัทธาในการปฏิบัติงาน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานอย่างใส่ใจ					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างทีมงานปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านเทคนิค</b>						
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้ความรู้ความคิดที่ดีในการบริหารงาน					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงาน					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดความคล่องตัวและชำนาญในการพัฒนาสถานศึกษา					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการผสมผสานการทำงานให้เกิดกับหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการเงินของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัว					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า					
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการทำงานรวมถึงการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับงาน					
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในด้านการวางแผน					
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความผู้นำในด้านการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการจัดการและกำกับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการประเมินผลของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจนตรวจสอบได้					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)</b>						
21.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
<b>ด้านความคิดรวบยอด</b>						
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ความคิดรวบยอดในการรับมือและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆของสังคม					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความชาญฉลาดในการรับมือและแก้ไขปัญหาต่างๆภายในสถานศึกษา					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจได้ดีและมีขั้นตอนที่ชัดเจน					
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีขั้นตอนชัดเจน					
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจที่ดี คิดอย่างรอบคอบและมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษา					
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีให้กับตนเองและองค์กร					

**ตอนที่ 2** การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษา โดยมีระดับการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการยอมรับนับถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีน้ำใจที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>						
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ดีเป็นต้นแบบแก่บุคลากร ในสถานศึกษา					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีทักษะการแก้ปัญหาเพื่อ นำพาสถานศึกษาไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการประสานงานที่มี ประสิทธิภาพ					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำเพื่อสร้างการยอมรับ ความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความ แตกต่างกัน					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการมองเห็นขอบข่ายของ ปัญหา สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบสามารถนำพาสถาน ศึกษาให้มีการพัฒนาในทุกด้าน					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสู่การ พัฒนาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
<b>ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b>						
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการใช้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับส่งข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์					
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยี เพื่อเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้าง นวัตกรรมใหม่ให้กับสถานศึกษา					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ติดต่อประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ต่อ)						
20.	ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารอย่างเป็นระบบ					
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วกับบุคคลทั้งภายในและนอกสถานศึกษา					
ด้านเทคนิคทักษะการปฏิบัติงาน						
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำงานที่เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้					
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและกลวิธีในการปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือของทุกส่วนงาน					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามกระบวนการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง  
ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 10 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1

ข้อ ที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>									
1.	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิ ขึ้นกับบุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการ โน้มน้าวสร้างความเชื่อความศรัทธา ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญ กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาการรับฟังความ คิดเห็นจากผู้ร่วมงานอย่างใส่ใจ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง ทีมงานปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผล สำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ร่วมกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านเทคนิค</b>									
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการ ใช้ความรู้ความคิดที่ดีในการบริหาร งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ ที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านเทคนิค (ต่อ)</b>									
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคนิค ต่าง ๆ ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้ เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดความ คล่องตัวและชำนาญในการพัฒนา สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการ ผสมผสานการทำงานให้เกิดกับ หน้าห้องอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน การพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหาร จัดการการเงินของสถานศึกษาให้มี ความคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารสถานศึกษาอย่าง คุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการ ทำงานรวมถึงการปฏิบัติงานหน้าที่ ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาอย่าง เหมาะสมกับงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ ที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>									
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ ในด้านการวางแผน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความผู้นำใน ด้านการประสานงาน ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อ สื่อสารกับองค์กรภายในและ ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการ จัดการและการดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ การประเมินผลของบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างชัดเจนตรวจสอบ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและ สนับสนุนครูและบุคลากรใน สถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าทาง วิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ ที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านความคิดรวบยอด (ต่อ)</b>									
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ประยุกต์ใช้ความคิดรวบยอดใน การรับมือและแก้ไขปัญหาที่เกิด จากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของ สังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพ รวมของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความชาญ ฉลาดในการรับมือและแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ ทักษะด้านความคิดรวบยอดในการ แก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจได้ดีและ มีขั้นตอนที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ ทักษะด้านความคิดรวบยอดในการ พัฒนาด้านเศรษฐกิจของสถาน ศึกษาได้อย่างมีขั้นตอนชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจ ที่ดี คิดอย่างรอบคอบ และ มีวิจรรย์ในการแก้ไขปัญหาหรือ พัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ ที่ดีให้กับตนเองและองค์กร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้

ตาราง 11 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

ข้อ ที่	การบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน</b>									
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ ที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรง จูงใจของบุคลากรในสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีศาสตร์และ ศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับบุคคลอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง การยอมรับนับถือ ให้กับผู้ใต้บังคับ บัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีน้ำใจที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความ ร่วมมือในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง ความเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>									
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ดี เป็นต้นแบบแก่บุคลากรใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	การบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (ต่อ)</b>									
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มี ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาสถาน ศึกษาไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำใน การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำเพื่อ สร้างการยอมรับความสามารถของ คณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มี ความแตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำใน การมองเห็นขอบข่ายของปัญหา สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ รับผิดชอบสามารถนำพาสถาน ศึกษาให้มีการพัฒนาในทุกด้าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์กว้างไกลสู่การพัฒนา และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b>									
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความ สามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	การบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ต่อ)									
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับส่ง ข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยทันต่อ เหตุการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีเพื่อ เผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการติดต่อประสาน งานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารอย่าง เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว กับบุคคลทั้งภายในและนอก สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	การบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านเทคนิคทักษะการปฏิบัติงาน</b>									
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการทำงานที่เป็นตัวอย่างแก่ ผู้อื่นได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ และกลวิธีในการปฏิบัติงานด้วย ความร่วมมือของทุกส่วนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทาง การบริหารจัดการในสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตาม กระบวนการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก จ  
คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
<b>ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</b>	
1	0.681
2	0.462
3	0.691
4	0.605
5	0.443
6	0.482
7	0.708
<b>ทักษะด้านเทคนิค</b>	
8	0.356
9	0.592
10	0.702
11	0.411
12	0.676
13	0.582
14	0.630
15	0.327
<b>ทักษะด้านภาวะผู้นำ</b>	
16	0.652
17	0.459
18	0.716
19	0.671
20	0.536
21	0.610
22	0.479
23	0.295

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
<b>ทักษะด้านความคิดรวบยอด</b>	
24	0.338
25	0.418
26	0.225
27	0.482
28	0.460
29	0.554

จากตาราง 13 แสดงว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 29 ข้อ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.225 ถึง 0.708 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.919

ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์องค์กรและชุมชน</b>	
1	0.510
2	0.365
3	0.451
4	0.376
5	0.651
6	0.671
7	0.588

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
<b>ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b>	
8	0.665
9	0.511
10	0.312
11	0.362
12	0.461
13	0.584
14	0.703
<b>ด้านการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b>	
15	0.701
16	0.720
17	0.641
18	0.623
19	0.614
20	0.685
21	0.767
<b>ด้านเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน</b>	
22	0.488
23	0.806
24	0.540
25	0.638
26	0.457
27	0.586

จากตาราง 14 แสดงว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จำนวน 27 ข้อ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.362 ถึง 0.806 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.958



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวมลฤดี สวนดี
วัน เดือน ปีเกิด	19 ธันวาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	59/88 ม.1 ตำบลนายายอาม อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี 22160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการครู ตำแหน่งครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านเขาแก้ววิทยา ตำบลเขาแก้ว อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี 22170
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี กรมศิลปากร
พ.ศ. 2554	ศึกษาศาสตรบัณฑิต ศษ.บ. (นาฏศิลป์ไทยศึกษา) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
พ.ศ. 2565	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี