



องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

วราพร บุญมี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
พฤษภาคม 2563

องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์



วราพร บุญมี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
พฤศจิกายน 2563  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Factors of Administrative Skills in 21st Century of School  
Administrators in Uttaradit Secondary Schools



Waraporn Boonmee

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education Program (Educational Administration)  
faculty of Education Uttaradit Rajabhat University

November 2020

Copyright of Uttaradit Rajabhat University

วิทยานิพนธ์ เรื่อง

องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด

อุตรดิตถ์

ของ

วราพร บุญมี

ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

( )

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

( )

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา รุจิเมธากาส)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์ )

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณ)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์
ผู้วิจัย	วราพร บุญมี
ปริญญา	หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา รุจิเมธภาส

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 994 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 410 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ มี 5 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 76.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ ได้ 11 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 18.63 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 17.70 องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา ได้ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 14.58 องค์ประกอบที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ได้ 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 13.26 และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ ได้ 6 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 12.63

คำสำคัญ : การวิเคราะห์องค์ประกอบ, ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

## Abstract

Title	Factors of Administrative Skills in 21st Century of School Administrators in Uttaradit Secondary Schools
Author	Waraporn Boonmee
Degree	Master of Education Program (Educational Administration)
Advisor	Assistant Professor Dr. Phimpaka Thammasit
Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Sukunya Rujimethabhas

The purpose of this research was to analyze factors of administrative skills in the 21st century of school administrators in Uttaradit secondary schools. The population of this research was 994 administrators and teachers in secondary schools in Uttaradit. The sample selected by stratified random sampling was 410 administrators and teachers. The instrument used was a questionnaire. The exploratory factor analysis was the parameters used for statistical analysis.

The results revealed that the factors of administrative skills in the 21st century of school administrators in Uttaradit secondary schools consisted of 5 factors and 41 variables that could explain variation as 76.80%. When each factor was considered in isolation, it was found as follows: The first factor - administrative skills comprised 11 variables and could explain variation as 18.63%; the second factor - teamwork skills could explain variation as 17.70%; the third factor - planning and development skills comprised 9 variables and could explain variation as 14.58%; the fourth factor - communication and technology skills comprised 4 variables and could explain variation as 13.26%; and the last factor - leadership skills comprised 6 variables and could explain variation as 12.63%.

Keyword : Factor Analysis, Administrative Skills in 21st Century, Secondary School Administrators



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งไม่สามารถนำมากล่าวในที่นี้ได้ทั้งหมด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพกา ธรรมสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา รุจิเมธภาส อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่คอยให้ความเมตตา เอาใจใส่ คอยให้คำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง และให้คำปรึกษา เป็นอย่างดีเสมอมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุง และ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดแพร่ ที่อนุญาตในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดอุดรดิตถ์ ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จนประสบผลสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้องและเพื่อน ๆ ของข้าพเจ้า ที่คอยให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้คำปรึกษา จนงานวิจัยในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จจุลวงด้วยดี

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่บุพการี บิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรม เลี้ยงดูจนข้าพเจ้าประสบผลสำเร็จ และเป็นคนดีของสังคม

วราพร บุญมี

## สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	7
องค์ประกอบของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21.....	16
การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	53
บริบททั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	64

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	64
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	67
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์.....	70
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผลการวิจัย.....	78
ข้อเสนอแนะ .....	84
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	91
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	93
ภาคผนวก ค ผลการศึกษาตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ .....	99
ภาคผนวก ง เครื่องมือการวิจัย.....	103
ภาคผนวก จ ค่า IOC .....	110
ประวัติย่อผู้วิจัย .....	115

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ตัวแปรของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	38
ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ .....	57
ตารางที่ 3 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ .....	64
ตารางที่ 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด อุดรดิตถ์ .....	66
ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ...	70
ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	70
ตารางที่ 7 แสดงค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ Bartlett's Test of Sphericity .....	71
ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด อุดรดิตถ์ทั้ง 5 องค์ประกอบ .....	72
ตารางที่ 9 องค์ประกอบด้านที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ .....	73
ตารางที่ 10 องค์ประกอบด้านที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม .....	74
ตารางที่ 11 องค์ประกอบด้านที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา .....	75
ตารางที่ 12 องค์ประกอบด้านที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี .....	76
ตารางที่ 13 องค์ประกอบด้านที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ .....	76

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.1)

อุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาคือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ทั้งผู้นำระดับสูงและระดับกลาง อย่างไรก็ตามองค์การต่าง ๆ ของไทยยังขาดวิสัยทัศน์ คือผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ก็จะตามกระแสนโยบายและแนวทางการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าวิพากษ์ วิจารณ์และตัดสินใจทำอะไรใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ไปจากแนวนโยบายที่ส่งมาจากเบื้องบนหรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ ที่ทำกันมาช้านาน ซึ่งนายณัฐพล ทีปสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำแนวทางการบริหารของรัฐบาลมาต่อยอดเป็นแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล โดยได้มอบนโยบายการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอนหนึ่งว่า คุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่มีคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นในทุกภาคส่วนของโรงเรียน (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562, น.5)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนวัตกรรมที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรม และประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) ในยุคของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องอาศัยทักษะหลากหลายด้านในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา ดังนั้น ภารกิจใหม่ของนักบริหารการศึกษาในยุคนวัตกรรมการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเพิ่มภารกิจทางด้านการจัดการนวัตกรรม หรือการบริหารนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของแวดวงการศึกษา (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา สถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีความสามารถในการ ติดต่อสื่อสารและมีความรู้วิชาชีพ โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักบริหาร นักวิชาการ นักจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่ดีเลิศ จึงเป็นแนวทางการปฏิรูปเพื่อนำไปสู่ผู้บริหารที่อยู่ในศตวรรษที่ 21 (ศศิตา เพลินจิต, 2558, น.31) ซึ่ง Puccio (2011, p.37) และ Robinson (2011) ได้กล่าว สอดคล้องกันว่า การเป็นผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ผู้นำในกระบวนการ ความคิดสร้างสรรค์หาวิธีใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ ปรับปรุงต่อยอดของเดิม เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาพัฒนาองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้มีการพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล ยกกระดับโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล พัฒนาครูทั้งระบบ และพัฒนาโรงเรียนเป้าหมายให้มีคุณภาพ มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณปี 2561 ที่ผ่านมา สามารถยกระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39, 2561, น.18) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ทักษะการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงตัวแปรของทักษะการบริหารไว้มากมาย ล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อหลอมรวมทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 32 คน และครูจำนวน 962 คน รวม 994 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 18 คน และครูจำนวน 392 คน รวม 410 คน โดยพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair และคณะ (2006, p.112) ไม่น้อยกว่า 1:10 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากบทความเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบทักษะด้านการบริหารจัดการ
2. องค์ประกอบทักษะด้านการทำงานเป็นทีม
3. องค์ประกอบทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา
4. องค์ประกอบทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี
5. องค์ประกอบทักษะด้านภาวะผู้นำ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถรายด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ภารกิจบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ได้มาโดยวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบ ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบทักษะด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และนำเสนอในที่สาธารณะ พัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนและชุมชน บริหารงานด้วยความรับผิดชอบ ต่อสังคม นำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา และเป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา

2. องค์ประกอบทักษะด้านการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น สนับสนุนการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ สามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้สามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

3. องค์ประกอบทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน วิเคราะห์ กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กำหนดภารกิจงานอย่างมีประสิทธิภาพจากการควบคุมจากภายนอก พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้านความรู้ทางปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เรียนรู้และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ สร้างนวัตกรรมทางการบริหาร ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย และประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

4. องค์ประกอบทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น สามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาที่ 3 ในการสื่อสาร นำการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ปรับปรุง พัฒนาสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา

5. องค์ประกอบทักษะด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคิดงานในลักษณะเชิงบวก ทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร ดูแล เอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษา สามารถจัดหางบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษา มีการปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสะท้อนผลการทำงานได้

### ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. ได้องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21
2. ใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตต์ ผู้วิจัยสรุปเป็นภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพ

<p>ทักษะการบริหาร ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา</p>	→	สามารถปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง
	→	คิดงานในลักษณะเชิงบวก
	→	ทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร
	→	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
	→	สามารถสะท้อนผลการทำงานได้
	→	สามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน
	→	สามารถใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
	→	สามารถสร้างนวัตกรรมทางการบริหารได้
	→	เรียนรู้ และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ
	→	กำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก
	→	ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	→	พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
	→	ยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล
	→	ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ
	→	มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน
	→	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
	→	แก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
	→	เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
	→	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
	→	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
	→	ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ
	→	นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน
	→	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา
	→	มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
	→	จัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย
	→	บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม
	→	พัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนและชุมชน
	→	นำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
	→	มีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และนำเสนอในที่สาธารณะ
	→	สามารถประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้
	→	กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
	→	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา
	→	นำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม
	→	นำการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา
→	รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน	
→	สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร	
→	จัดหางบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษา	
→	บริหารงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา	
→	กระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	
→	เป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา	
→	ดูแล เอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษา	

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
2. องค์ประกอบของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ
  - 2.2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม
  - 2.3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา
  - 2.4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี
  - 2.5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
  - 3.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
  - 3.2 เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
4. บริบททั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยทักษะที่ดีในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ทักษะการบริหารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

เสาวภา พรเสนาะ (2556, น.9) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาหรือบริการให้แก่สมาชิก

ในสังคมเพื่อให้มีความเจริญงอกงาม โดยมีกระบวนการในการดำเนินงาน และต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ค้นหาความสามารถของตนเอง ตามความถนัดและความสนใจ

เบญญาภา กงสะเต็น (2556, น.25) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้ง เทคนิควิธีและกระบวนการทางการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุพา ทองเรือง (2557, น.11) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลโดยใช้กระบวนการบริหารงานเพื่อให้ งานทุกด้านของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อภิรักษ์ จันทร์ศรีทอง (2559, น.9) สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมอย่างมีระบบ ระเบียบตาม กระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์

วริศรา บุญธรรม (2560, น.9) สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาศัยความร่วมมือกันของสมาชิก ภายในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

บุญส่ง กรุงชาติ (2561, น.11) สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในงานทั้ง 4 งาน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ การนำหลักการทฤษฎีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันจัดกิจกรรมอย่างมีระบบ ระเบียบ ตามกระบวนการทำงานของสถานศึกษา โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ ค้นหาความสามารถของตนเอง ตามความถนัดและความสนใจ

### ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์กร เพื่อให้ภารกิจบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, น.38-39) กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย
  - 1.1 ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสมัยใหม่
  - 1.2 ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ
  - 1.3 ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
  - 1.4 ความรู้ด้านเทคนิคของส่วนราชการ
  - 1.5 ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ
  - 1.6 ความสามารถในการบริหาร
  - 1.7 ความสามารถทางภาษาไทยในการเขียน การพูดโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เข้าใจและ

คล้ายตาม

- 1.8 ความสามารถในการใช้เครื่องเทคโนโลยี
2. ทักษะด้านมนุษย์ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
  - 2.2 ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ
  - 2.3 ความสุขุม รอบคอบ
  - 2.4 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (ทั้งทางอารมณ์และบุคลิก)
  - 2.5 ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
  - 2.6 การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
  - 2.7 ความเข้าใจในบุคคลอื่น
  - 2.8 สุขภาพสมบูรณ์ ปรากฏการทำงานหนักได้
  - 2.9 มีอารมณ์ขัน
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย
  - 3.1 ความสามารถในการวินิจฉัย โดยการวิเคราะห์เหตุผลสมผล
  - 3.2 ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
  - 3.3 การมองการณ์ไกล
  - 3.4 มีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

เสาวภา พรเสนาะ (2556, น.42) ได้กล่าวถึง ทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึงความสามารถและชำนาญในด้านการสื่อสาร การจัดทำสารสนเทศของสถานศึกษา และมีภาวะผู้นำ รวมถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะในด้านทักษะเทคนิควิธี ดังต่อไปนี้

- 1.1 สามารถวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
- 1.2 มีการมอบหมายงาน
- 1.3 มีการกำกับติดตามตรวจสอบ
- 1.4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.5 ดำเนินการประชุมได้
- 1.6 สามารถให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 1.7 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน
- 1.8 ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
- 1.9 มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้หน่วยงานอื่นทราบ
- 1.10 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 1.11 เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 1.12 มีความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีงามของสถานศึกษา

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น การสร้างความร่วมมือและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทำให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและเกิดความเชื่อถือในสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
- 2.2 มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
- 2.4 มีบุคลิกภาพที่ดี
- 2.5 มีความสุขุม รอบคอบ
- 2.6 มีความอดทน จิตใจมั่นคง
- 2.7 มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา
- 3.2 สามารถวิเคราะห์นโยบายการศึกษาของชาติและนำมาปฏิบัติได้
- 3.3 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของงานทั้ง 4 ด้าน
- 3.4 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 สามารถบริหารหลักสูตรสถานศึกษาได้
- 3.6 มีความสามารถบริหารวางแผนงานและจัดการสถานศึกษา

จรูญี แก้วเอียน (2557, น.66-67) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นในการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานในสถานศึกษา ให้บุคคลมีความร่วมมือในการทำงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน จนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน ลักษณะของผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญของทุกคน มีความจริงใจ มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมต่อตนเองและผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
3. ทักษะทางเทคนิควิธี เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, น.19-20) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะทางนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จัก ตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน การทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์ม ทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการเก็บ การรู้จักการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะทำเป็นน้อยมากสำหรับผู้อำนวยการ เนื่องจากไม่ต้องทำ

หรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน เป็นการสร้างศรัทธาให้กับผู้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่ายเป็นเสน่ห์ของผู้บริหาร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านใดรวมทั้งการจัดการนิเทศ การจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้อำนวยการจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะผู้อำนวยการจะต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ เจตคติ และค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้อำนวยการ ศึกษานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มสาระ พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรงนักเรียนและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ผู้อำนวยการจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะทางคดีนิยม ผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนเองในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้อำนวยการจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาและจิตวิทยาสังคม ดังนั้นความรู้ที่ผู้เรียนจะได้ทักษะนี้มา ผู้อำนวยการจะต้องศึกษาวิชาสามัญให้มากขึ้น เพื่อจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางคดีนิยม จะพิจารณาได้จากการศึกษาวิจัยที่ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ วางแผน มีความเข้าใจและประสานงานได้ดี

Katz (1995, pp.33-42) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารการศึกษา โดยแยกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

#### 1. ทักษะด้านเทคนิควิธี

ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีกระบวนการดำเนินการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ด้วยทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยทักษะทางด้านการวางแผนงานและโครงการทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะทางด้านการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนบริหารงานของสถานศึกษาโดยจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของสถานศึกษา ต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันถูกต้อง สะดวกแก่การนำไปใช้ ต้องรู้จักใช้ กระบวนการกลุ่มในการบริหารจัดการ

สามารถประสานงานให้ครูทุกคนร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องสามารถให้คำแนะนำและเป็นตัวอย่างแก่ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบงานงบประมาณ การจัดหาวัสดุ การเก็บรักษาวัสดุครุภัณฑ์ ระเบียบบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาต้องค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ สามารถเป็นผู้นำการประชุมได้ ต้องสั่งการและมอบหมายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ทั้งยังต้องสามารถจัดทำเกณฑ์มาตรฐานการทำงานของบุคลากรได้สามารถรายงานและประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และจะต้องนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

## 2. ทักษะด้านมนุษย

ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมถึงเข้าใจความต้องการของคนอื่น และกระตุ้นคนอื่นในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้หน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะมนุษย โดยต้องสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ต้องให้ความสำคัญและยกย่องผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานตามความถนัดและต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ต้องรู้จักสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ แสดงความยินดี ยกย่องชมเชยให้รางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถพุดจูงใจให้คนคล้อยตามได้ ต้องแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานได้ ต้องติดต่อประสานงานกับชุมชนในการระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการและต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและทุกขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน การที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ต้นสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ใช้ทักษะทางด้าน

ความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ สามารถนำนโยบายของชาติไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักสูตร สถานศึกษา ต้องศึกษาความต้องการของชุมชนและนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รู้จักวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี รู้จักวางแผนการใช้อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รู้จักลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ตลอดจนต้องรู้จักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

Joshi (2012) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)
8. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
9. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

Griffin (2013, pp.13-15) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะบางประการ เพื่อเติมเต็ม บทบาทอันจะก่อให้เกิดการจัดการประสบความสำเร็จ ซึ่งทักษะการจัดการพื้นฐานนั้นประกอบไปด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่สำคัญในการบรรลุและเข้าใจลักษณะของงานแต่ละประเภทในองค์กร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ฝึกงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและตอบคำถามเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้บริหารนั้นใช้เวลาส่วนหนึ่งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เข้าใจ และกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีตำแหน่งเหนือกว่าขององค์กร เพราะเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำงาน

ร่วมกับผู้ขาย ผู้บริโภค ผู้ร่วมลงทุน และบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร แม้จะมีผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จแม้มีทักษะระหว่างบุคคลต่ำ แต่ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้มากมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเช่นกัน

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคิดเชิงรูปธรรม ผู้บริหารจึงต้องความสามารถในการคิดเพื่อเข้าใจภาพรวมของการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะรวบรวมส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมขององค์กรและสามารถตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเพื่อสนองต่อองค์กร

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการนึกคิด ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับกับการวินิจฉัยโรคของแพทย์ที่จะต้องทำการวิเคราะห์จากอาการและค้นหาสาเหตุของโรค ผู้บริหารก็ต้องวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาทางแก้ปัญหา

5. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ความสามารถในการรับทราบความคิดและข้อมูลจากผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นที่คาดหวังจากผู้ร่วมงาน อันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่แจ้งถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและความเป็นไปขององค์กร ในทำนองเดียวกันทักษะด้านการสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่ผู้อื่นพูด และเข้าใจความหมายที่แท้จริงนอกเหนือจากอีเมล จดหมาย รายงาน หรือการสื่อสารด้วยตัวอักษรอื่น ๆ

6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่ดีเช่นกัน ทักษะการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตระหนักและจำกัดขอบเขตของปัญหาและโอกาสได้อย่างถูกต้อง จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือเลือกโอกาสนั้น ๆ แต่ทว่าไม่มีผู้บริหารคนใดที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องให้ได้มากที่สุด และเมื่อตัดสินใจผิดพลาดก็ต้องลงมือแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างทันท่วงที และพยายามตัดสินใจให้ถูกต้องอีกครั้งเพื่อกอบกู้สถานการณ์ให้องค์กรเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะพบเจอแรงกดดันและความท้าทายอย่างหลากหลาย ทำให้เกิดการติดอยู่กับปัญหาและมักจะเลื่อนหรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้ง่ายดาย และเมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น การจัดการเวลาและการจัดลำดับงานนั้นมักจะถูกกละเลยไป

## องค์ประกอบของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน วัฒนากร ต่อซอน, 2561, น.14-15) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สาระวิชาที่มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคน สามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้

สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย ภาษาแม่และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

### 1. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

1.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ

(Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)

1.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)

1.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)

1.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

### 2. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

เป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมาก ขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

### 3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ความรู้ด้านสารสนเทศ

3.2 ความรู้เกี่ยวกับสื่อ

3.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยี

#### 4. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

4.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

#### 5. ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบ (Responsibility)

#### 6. ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21

ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C 3R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่

1. Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

2. Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม)

3. Cross-Cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมทาง กระบวนทัศน์)

4. Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงาน เป็นทีม และภาวะผู้นำ)

5. Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ)

6. Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร)

7. Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดย ร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียนเพื่อใช้ในการ ดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจาก เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษ

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2561, น.119-121) กล่าวถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สำหรับ ประเทศไทยไว้ดังนี้

1. มีทักษะในการคิดวิจารณ์ญาณและประเมิน (Critical Thinking & Evaluation) การที่สังคมไทยเป็นสังคมบริโภคนิยมทำอะไรตามอย่างคนอื่น โดยเฉพาะตามต่างประเทศนั้น จำเป็นที่เราจะต้องส่งเสริมให้ได้รุ่นใหม่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมีวิจารณ์ญาณ พอให้เขารู้จักวิเคราะห์และประเมินสิ่งที่เขาเห็น รู้และใช้ว่าเหมาะสมหรือไม่เพียงใด ไม่ใช่ตามอย่างทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยไม่ไตร่ตรอง

2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis & Synthesis) เมื่อใช้วิจารณ์ญาณในการมองปัญหาแล้ว เด็กไทยในอนาคตต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ด้วยการแยกแยะประเด็นและมุมมองต่าง ๆ อย่างหลากหลาย พอมองเห็นที่มาที่ไป มองเห็นความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงซึ่งกัน รวมถึงการมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและกิจกรรมของโลกได้อย่างมีคุณภาพ

3. คิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการ (Creativity & Imagination) สังคมไทยมีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสังคมและถ้าเราเพียงวิเคราะห์ เราไม่สร้างอะไรใหม่ขึ้นมาก็ยากที่จะพัฒนาได้เต็มที่ และเราก็จะเป็นผู้ซื้อของต่างประเทศอยู่ตลอด จึงมีความจำเป็นที่เราต้องส่งเสริมคนของเราให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการไปในอนาคต คิดไปจนถึงจุดที่ไม่รู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ให้แก่โลกได้

4. มีผลผลิตและนวัตกรรม (Productivity & Innovation) เป็นทักษะที่สืบเนื่องกันมาจากข้อที่ 3 เมื่อคิดสร้างสรรค์แล้ว ต้องนำความคิดสร้างสรรค์นั้น ให้เป็นรูปธรรม ด้วยการพัฒนาผลผลิตใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นมาให้ได้ และมีคุณภาพสูงพอที่จะแข่งกับโลกได้ เพื่อที่สังคมไทยจะได้ไม่เป็นแค่กับดักทางเทคโนโลยีของฝรั่ง ซึ่งจะทำให้เราต้องตามอย่างตะวันตกตลอด ทักษะนี้เป็นทักษะสำคัญที่สังคมไทยต้องเน้นพิเศษที่จะทำให้เราก้าวข้ามกับดักตะวันตกไปได้

5. ทักษะการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา (Change and Problem-Solving) ทักษะการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาสำคัญมากขึ้นอย่างมาก สังคมโลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราไม่มีทางเลือกหนีจากการเปลี่ยนแปลงได้ ปัญหาของเด็กจะต้องรับหรือชักนำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในอนาคต ให้เกิดผลดีงามแก่สังคมและแก่ตัวเขาเอง

6. สื่อสารและมีความมั่นใจ (Communication and Self-Confident) โลกในศตวรรษที่ 21 มีเทคโนโลยีนำการสื่อสารจึงต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะการสื่อสารโดยเทคโนโลยี แต่เราต้องรู้ทันกับเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วยพร้อมกันไป นอกจากนั้นการที่เรามีผลผลิตเพื่อนำเข้าสู่โลก และโลกขยายไปอย่างกว้างขวาง เราต้องสื่อสารกับโลกได้ดี และมีความมั่นใจในสิ่งที่เราคิด และทำอย่างเพียงพอ

7. ทักษะทางคุณธรรมและความรับผิดชอบ (Ethics and Responsibility) คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อเป็นทักษะสำคัญของอาเซียน เราต้องยึดมั่นในแนวทางนี้ไว้เพื่อสร้างคนของเราให้มีคุณค่ากับสังคมอย่างแท้จริง ให้เป็นสังคมของคนมีคุณภาพและความรับผิดชอบต่อ เสียสละและมีจิต

สาธารณะพอ เราต้องไม่เห็นแก่ตัวอย่างเอาเป็นเอาตาย ซึ่งตะวันตกเน้นตัวนี้น้อยมาก อันเป็นที่มาของความไม่สงบสุขในโลกปัจจุบัน

อุทัย ภัคดีประยูรวงศ์ (2556, น.25-26) ได้กล่าวถึงสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจและเป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำมีดังนี้ คือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) กำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะการสร้างสรรค์และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

2. ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) ริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ตระหนักว่าองค์กรเกิดขึ้นบนความแตกต่าง และพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

3. ความจงรักภักดี/ความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะและมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

4. สร้างทีมงาน (Team Building) มีความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์กรและกับกลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันเพื่อสร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจกัน พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับภาระชี้แนะ การให้คำปรึกษา การให้รางวัล และการแนะนำให้ปฏิบัติ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) ได้กล่าวถึงทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ได้แก่ การปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) โดยการปรับตัวตาม บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด ปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยสามารถหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลบวกกับการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงาน

2. ผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-direction) ได้แก่ การจัดการด้านเป้าหมายและเวลา (Manage goals and Time) โดยกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด สร้างความสมดุลในเป้าหมายที่กำหนด (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว) ใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน การสร้างงานอิสระ (Work Independently) โดยกำกับติดตาม จำแนกวิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระ ปราศจากการควบคุมจากภายนอกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง (Be Self-Directed Learners) โดยมุ่งมั่นสู่ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านทักษะ ความรู้และขยายผลสู่ความเป็นเลิศ เป็นผู้นำเชิงทักษะขั้นสูง มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สามารถสะท้อนผลและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ จากอดีตมุ่งสู่เส้นทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ประสิทธิภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยรอบรู้ในการสร้างประสิทธิภาพ จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการฟัง การพูดในโอกาสต่าง ๆ และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในการเป็นผู้นำในทางวิชาชีพ การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ โดยยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และภารกิจของทีมงานที่แตกต่างกัน หลากหลายลักษณะ เปิดโลกทัศน์และปลูกจิตสำนึกเพื่อมองเห็น การยอมรับในข้อแตกต่าง สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น และพึงระลึกเสมอว่าข้อแตกต่างเชิงสังคมและวัฒนธรรมนั้นสามารถนำมาสร้างสรรค์เป็นแนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพ

4. การเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิด ประกอบด้วย การจัดการโครงการโดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และวางแผนจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังผลผลิตที่เกิดขึ้น โดยสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูง โดยมีจุดเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานทางวิชาชีพที่สุจริต สามารถบริหารเวลาและบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นภารกิจการงานในเชิงสหกิจ การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน นำเสนอผลงานได้อย่างมืออาชีพ และยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่นโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาองค์การก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถชี้แนะและนำพาองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผู้อื่นยอมรับ

อนุชา โสมาบุตร (2556) กล่าวถึงทักษะด้านชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ได้แก่

1.1 การปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) โดยปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด และปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

1.2 เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยสามารถหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวกกับการทำงาน

1.4 มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงาน

2. ผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-Direction) ได้แก่

2.1 การจัดการด้านเป้าหมายและเวลา (Manage Goals and Time) กำหนดเป้าหมายได้ ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด สร้างความสมดุลในเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

2.2 การสร้างงานอิสระ (Work Independently) โดยกำกับติดตาม จำแนกวิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก

2.3 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง (Be Self-Directed Learners) โดยมุ่งมั่นสู่ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านทักษะ ความรู้และขยายผลสู่ความเป็นเลิศ และเป็นผู้นำเชิงทักษะขั้นสูง มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2.4 สามารถสะท้อนผลและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ จากอดีตมุ่งสู่เส้นทางแห่งความก้าวหน้า ในอนาคต

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) โดยรอบรู้ ในการสร้างประสิทธิภาพ จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการฟัง การพูดในโอกาสต่าง ๆ และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

3.2 การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงานที่แตกต่างกันหลากหลายลักษณะ เปิดโลกทัศน์และปลูกจิตสำนึกเพื่อมองเห็นการยอมรับในข้อแตกต่าง สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น

3.3 พึงระลึกเสมอว่าข้อแตกต่างเชิงสังคมและวัฒนธรรมนั้น สามารถนำมาสร้างสรรค์เป็น แนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพ

4. การเพิ่มผลผลิตและการรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ประกอบด้วย

4.1 การจัดการโครงการ (Manage Projects) โดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และวางแผน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

4.2 ผลผลิตที่เกิดขึ้น (Produce Results) โดยสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูง โดยมีจุดเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานทางวิชาชีพที่สุจริต สามารถบริหารเวลาและบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นภารกิจงานในเชิงสหกิจ (Multi-Tasks) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน นำเสนอผลงานได้อย่างมืออาชีพ และยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) หมายถึง ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (Guide and Lead Others) โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพองค์การก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผู้อื่นยอมรับ

ไสว พักขาว (2556, น.5) ได้กล่าวไว้ว่า ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
  - 1.1 ความยืดหยุ่น
  - 1.2 การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง
  - 2.1 การวิเคราะห์สื่อ
  - 2.2 การผลิตสื่อ
  - 2.3 การพิจารณาและตัดสินใจ
3. ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม
  - 3.1 มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น
  - 3.2 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่มีความหลากหลาย
4. การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิตและความรับผิดชอบ เชื่อถือได้
  - 4.1 การวิเคราะห์สื่อ
  - 4.2 การผลิตสื่อ
5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - 5.1 แนะนำผู้อื่นได้
  - 5.2 รับผิดชอบต่อผู้อื่น

แพรวดา สอนงพันธ์ (2557, น.5-9) ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ ทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหาร มาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิด การทำงานแบบร่วมมือ

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

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้กว้างไกลชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งสามารถจัดองค์กรโครงสร้างหน้าที่ การกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นเหตุผลการได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเสมอ เข้าใจในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชน ส่งเสริม

การจัดเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะ เป็นต้น นอกจากนี้ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอและมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา จัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีตารางการนิเทศที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง และสามารถบูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูล อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ บูรณาการ และก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกัน ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้สามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าว และ

เกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้ อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร ภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทาง ในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

9. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความ เข้าใจ ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความรู้ความ เข้าใจ ในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดีความชอบ อย่างโปร่งใส เป็น ธรรมและตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาสามารถ ประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ รวมทั้ง สามารถสะท้อนผลการประเมินได้ อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหาร จัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหาร สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจาก หลากหลายแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มี เทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถตรวจสอบ พฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และใช้ เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหาร สามารถนำ องค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีม ร่วมกันคิด แก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็น วิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยและ อำนวยความสะดวกในการทำงาน

ศศิตา เพลินจิต (2558, น.41-45) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและ การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในหน้าที่และดัดแปลงให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงาน ความรับผิดชอบส่วนตัว และความยืดหยุ่นในบริบทส่วนตัว ทั้งที่ทำงานและชุมชน กำหนดและบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่สูง อดทนต่อสภาวะที่คลุมเครือ

2. ทักษะด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้าน มุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะ และความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนา และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะการสื่อสาร การจัดการ ผ่านทางมัลติมีเดียที่มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลเชิงสัมพันธร่วมกับผู้อื่น เพื่อการอยู่ร่วมกันและยอมรับข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างนั้น

4. การเป็นผู้สร้างหรือผลิตรับผิดชอบเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจกับชุมชน มีการจัดการโครงการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของงาน จัดเรียงลำดับความสำคัญ ให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ทักษะด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแบบและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ

เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559, น.216) ได้กล่าวถึงทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และเกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถสร้างความสมดุลในการทำงานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

2. ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง มีความสามารถจัดการด้านเป้าหมายและเวลา สามารถสร้างงานอิสระ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long Life Learning)

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วยประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นการสร้างทีมงานที่มีคุณค่า

4. การเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิด ประกอบด้วย การจัดการโครงการและผลผลิตที่เกิดขึ้น  
 5. ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น  
 ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด  
 ของ Hoyle, English and Steffy หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำ  
 สถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จของผู้เรียน วางแผนเพื่อพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในระดับเขต  
 พื้นที่ ระดับโรงเรียน ตามบริบทของวัฒนธรรมชุมชน ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของ  
 โลกยุคปัจจุบัน และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานตามความถนัด และ  
 ความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ตลอดจนสามารถบริหาร  
 ทรัพยากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ และกำหนดเป้าหมาย แผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้น  
 ได้อย่างชัดเจน

2. ทักษะด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของ  
 โรงเรียน การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา ระดับชาติ มี  
 ระบบการกำกับดูแลที่หลากหลาย โดยใช้การติดตามนิเทศ ประเมินโดยผ่านเครือข่ายออนไลน์ การ  
 ร่วมมือระหว่างโรงเรียน มีระเบียบแบบแผนการปกครองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีการให้ขวัญกำลังใจ  
 สามารถดำเนินงานตามแผนนโยบายที่วางไว้ได้

3. ทักษะการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and  
 Community Relations) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องสามารถสื่อสารที่ดี นำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้  
 ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับ  
 ปฏิบัติการ มีความเป็นผู้นำ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาจากการสร้างฉันทา  
 มติ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประชาคมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน และนำพาองค์กร  
 ไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) หมายถึง  
 ผู้นำสถานศึกษาจะต้องรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร  
 มอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ยึดมั่นตาม  
 กฎระเบียบขององค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน วางแผนกล  
 ยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้กระบวนการในการติดตาม  
 ประเมิน ประสิทธิภาพที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย  
 ที่กำหนดไว้

5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ โดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นสำคัญ สอดคล้องกับบริบทของวัฒนธรรมชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการจัดการเรียนรู้อันสะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เน้นการใช้วิจัยเข้ามาในการแก้ปัญหา และพัฒนาหลักสูตร

6. ทักษะการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องพัฒนาและตรวจสอบกระบวนการในการปรับปรุง และพัฒนาในการจัดการเรียนการสอน ทำความเข้าใจในบทบาทครูผู้สอน และสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งเสริมการจัดการห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนที่สะท้อนให้เห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความแตกต่างของผู้เรียน โดยประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐาน เข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพ

8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล (Skills in Staff Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องใช้กลยุทธ์ในการวางแผนในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มโดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการ การทำงานเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและเชี่ยวชาญในวิชาวิชาชีพ พัฒนาสุขภาพอนามัยของบุคลากรในองค์กร และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Education Research, Evaluation and Planning) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องนำวิจัยมาใช้ในการบริหารวางแผน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการใช้วิจัยเป็นเครื่องมือในการในการพัฒนาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

คณิงนิตย์ กิจวิธิ (2560, น.7-8) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. การเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือข้อจำกัดเดิม และประยุกต์

เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและแก้ไขปัญหาอย่างได้ผล  
ก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2. การสร้างเครือข่ายชุมชน หมายถึง ความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาสถานศึกษา สร้างแรงกระตุ้นในการ  
ทำงานร่วมกัน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสร้างกลุ่มของสมาชิกในสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการมี  
ส่วนร่วมของทุกคน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามใน  
สถานศึกษา และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรในสถานศึกษา

3. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการพัฒนา  
สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลงได้ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายในการทำงาน  
พัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น  
จากทุกภาคส่วน บริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่  
ประจักษ์ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและ  
การตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลอย่างเหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ  
และมีการจัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ดี

4. การสื่อสารและทักษะการใช้เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน  
เขียน สรุปได้ตรงประเด็น ชัดเจน มีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เจรจา ต่อรอง  
โน้มน้าว เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงาน  
ร่วมกันเป็นทีม สามารถนำการประชุมนำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่  
ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานสถานศึกษาไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก ได้ทันเวลาต่อเนื่อง  
และโดยวิธีการที่หลากหลาย นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร

5. ความซื่อสัตย์และคุณธรรม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความ  
ตรงไปตรงมา ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น นำหลักการบริหาร หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานมีจรรยาบรรณ  
แห่งวิชาชีพแห่งวิชาชีพที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมที่  
ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ให้ความเคารพศรัทธาในเกียรติของตนและผู้อื่น มีความเป็นผู้นำกล้าหาญ  
ในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีสัมมาคาราวะรู้จักบุคคลในชุมชน เปิดโอกาสให้ครู  
และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด  
ไว้อย่างเคร่งครัด

6. ความมุ่งมั่นและพากเพียร หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีความ  
รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทุ่มเท กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เชื่อมั่นในตนเองและกล้า

ตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล มีจิตใจใฝ่บริการและรับใช้ประชาชน มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมความเจริญของงานของครูและนักเรียน สนับสนุนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเต็มตามศักยภาพ

ไกรสร เจียมทอง (2561, น.9-10) ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็วซึ่งประกอบด้วย 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือเข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชนและองค์กรภายนอกด้วยวิธีและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้ อย่างรวดเร็ว วิเคราะห์สถานการณ์ หาสาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งสามารถตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและเชื่อมโยงข้อมูลตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย สามารถบริหารงาน สร้างเครือข่าย รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์

4. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิค แนวคิด วิธีการรวมถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ การระดมทางความคิด ซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมีอาชีพ การมอบหมายงาน รวมไปถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

5. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม คำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียนและบุคคลทั่วไป ยึดระบบธรรมมาภิบาล

6. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาส ไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ เป็นการนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง แล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่มีความสามารถในการพลิกผันโอกาสไปใช้ให้เกิดประโยชน์

บุญส่ง กรุงเทพฯ (2561, น.6-7) กล่าวว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ใช้สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมาย ขอบข่ายงานและระบบงานภายในสถานศึกษา ตลอดจนการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารนั้น สามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา นำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการบริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

2. ทักษะด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในแก้ปัญหาต่าง ๆ จัดความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์ทางการบริหาร มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบใช้เหตุผลประกอบในการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรมีการวิจัยและนำผลการวิจัยหรือผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตลอดจนการนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

3. ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยใช้วิจรรย์ญาณไตร่ตรองถึงความถูกต้องและนำเสนอเชื่อถือให้ข่าวสารถูกต้อง และแนะนำแหล่งของข้อมูลข่าวสารให้กับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการเลือกรับข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน มีการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการ

ประสานงานและหาแนวทางให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันหรือประสานงานกัน แบ่งหน้าที่การทำงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงบทบาทผู้นำในงานที่ได้รับมอบหมาย

5. ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในระบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการส่งข้อมูลที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถจัดทำสื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษาได้

6. ทักษะด้านการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนโยบาย จุดมุ่งหมาย และขอบข่ายของงานที่ชัดเจนไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความต้องการทางด้านการศึกษาของชุมชน นำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการลำดับความสำคัญในงานที่ปฏิบัติ มีระบบการตรวจสอบติดตามงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ และแสดงความยินดียกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานประสบผลสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ

7. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในโรงเรียน ให้ความเป็นกันเองและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม พบปะสังสรรค์กับบุคลากรและส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน

8. ทักษะด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อดทนอดกลั้น ไม่หวั่นไหวง่าย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักเสียสละให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกคน เป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้อื่น ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่และรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน

Crawford (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, น.75-76) กล่าวถึง ทักษะเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ว่า ในปี 2010 ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทางการศึกษาว่าคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา และตั้งที่ Linda Darling-Hammond นักการศึกษาแห่ง Stanford University ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิดแต่สามารถพัฒนาขึ้น

ได้” (Highperforming Principals are Not Just Born, But can be Made) ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือ การพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น

1. การคาดหวังสูง (High Expectation) ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จของนักเรียนทุกคน และจะใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อนั้น นักเรียนจะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด (Rigorous Curriculum) ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าหรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย การมุ่งการศึกษาในระดับวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจัง

2. การให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายพื้นฐาน (A Focus on the Fundamentals) สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้การเรียนรู้จึงเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐาน เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ทุกสิ่งทุกอย่างจึงมุ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. ความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (A Talent for Collaborative Problem Solving) ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสำเร็จผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา และแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้

4. มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ (An Inventive Mind) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียนการพัฒนาหลักสูตรการประเมินผลการงบประมาณและอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแถวหน้าในเรื่องเทคโนโลยี

5. ความสามารถในการแปลความข้อมูล (The Ability to Read Data's Story) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัดผลสำเร็จ

6. ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ (A Gift for Directing Time and Attention) ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลาและการมอบอำนาจ เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจมากมายทั้งงบประมาณ บุคลากรนักเรียนและครอบครัวการพัฒนาวิชาชีพเทคโนโลยีและอื่น ๆ อีกมากมายซึ่งทุกกรณีต้องทำด้วยใจที่มุ่งสู่ความสำเร็จของผู้เรียน

George Couros (2010) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “The 21st Century Principal” ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะพิจารณามุมที่แตกต่างกันเพื่อแก้ปัญหา บางครั้งการตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนและเราต้องคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนว่าเราสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร สิ่งต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาอาชีพแบบดั้งเดิมจะต้องมีการปรับและปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน

การทำสิ่งที่เราทำอย่างต่อเนื่องอย่างต่อเนื่องจะให้ผลลัพธ์เดียวกัน เราต้องเป็นนวัตกรรมในการปฏิบัติของเรา

2. การสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มันเป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องทำงานเพื่อเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเพื่อทำสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเด็ก ๆ

3. นักคิด ความคิดมากมายเกิดขึ้นในแบบของเราที่ดูดีตั้งแต่แรกเห็นหรืออาจจะไม่ดีนัก เราต้องพิจารณาแนวคิดเหล่านี้และประเมินผลกระทบระยะยาวต่อโรงเรียนและนักเรียนของเราและวิธีที่พวกเขาจะได้รับประโยชน์ในท้ายที่สุด อาจารย์คนหนึ่งของฉันพูดกับฉันว่า “มีเหตุฉุกเฉินน้อยมาก” เมื่อพูดถึงความรู้สึกว่าพวกเขาต้องการคำตอบในทันที มันเป็นสิ่งสำคัญในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาที่เราใช้ข้อมูลทั้งหมดและคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของเรา

4. สร้างความท้าทาย การผลักดันอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของนักเรียนของเราและให้วิธีการสำหรับพนักงานของเราให้เป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เมื่อความท้าทายหายไปจากงานของเรา เรายังมีส่วนร่วมหรือไม่ "ทฤษฎีการไหล" แบบเดียวกับที่เราสามารถใช้สำหรับนักเรียนควรรู้เกี่ยวกับชุมชนทั้งหมดของเรา

5. สร้างชุมชน เชื่อมโยงผู้อื่นและแบ่งปันจุดแข็งของพวกเขาได้อย่างไร ชุมชนไม่ได้เกี่ยวกับการเชื่อมโยงทุกคน แต่เป็นการเชื่อมโยงผู้คนกับคนที่ใช่ ตัวอย่างเช่น เราจะสร้างโอกาสให้พนักงานเชื่อมต่อกับผู้อื่นเพื่อช่วยในการเรียนรู้เพิ่มเติมได้อย่างไร มันเป็นสิ่งสำคัญที่เราไม่เพียง แต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนของเรา แต่เราให้โอกาสแก่ผู้อื่นในการมองเห็นความเป็นผู้นำของพวกเขา

6. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีวิสัยทัศน์ว่าเราต้องการให้โรงเรียนของเราไปที่ใดเพื่อเตรียมนักเรียนของเราให้พร้อมสำหรับอนาคตของพวกเขา ไม่เพียง แต่จำเป็นเท่านั้นที่เราจะสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์นี้ แต่เราสามารถแบ่งปันกับชุมชนของเราได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การดูแล หากปราศจากสิ่งนี้ไม่มีสิ่งอื่นที่สำคัญ นักเรียนและเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาได้รับการดูแลในฐานะผู้คนและเราจะพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อมองหาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของพวกเขา นี่คือการที่โรงเรียนของเราจำเป็นต้องได้รับการสร้างขึ้น

Robinson (2012, p.313) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out-of-the-box : 5 New Skills for 21<sup>st</sup> Century School Leaders” การศึกษานอกจากกรอบ : 5 ทักษะใหม่สำหรับผู้ผู้นำในโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ “สร้างสะพานและนำคนให้ข้ามเพราะเป็นเพียงหนทางเดียว ที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้” ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้วิธีการส่งเสริมการพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ ได้

2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือการคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยน มุมมองเพราะเราจะไม่สามารถตีตลาดออกจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ

3. ความคิดสร้างสรรค์ คือการที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์หากระบวนการ วิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบ แนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัด อุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า” การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง ทักษะนี้ได้ให้ความหมายว่าผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือมุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ตีตลาดออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

Rocky View Schools (อ้างถึงใน ไกรสร เจียมทอง, 2561, น.44) Associate Superintendent of School กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีทักษะที่สำคัญ เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นสากลที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งเพียงลำพังไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจงานที่มากมายนี้ได้ ดังนั้นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานที่ดี และสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mwinzi (2016) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารและความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21: สาขาย่อยของโรงเรียนมัธยมในมุมมองของเคนยา (ADMINISTRATIVE AND LEADERSHIP INNOVATION IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY: A SECONDARY SCHOOL SUB-SECTOR PERSPECTIVE IN KENYA) กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะวรรณกรรมพื้นฐาน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำโรงเรียนใช้ทักษะหลักกับงานประจำวันอย่างไร ทักษะเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นฐานที่ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความก้าวหน้าและความสำคัญเท่าเทียมกัน ความสามารถและคุณภาพของหมวดหมู่นี้ รวมถึงไม่เพียงแต่ทักษะการรู้หนังสือและการคำนวณ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์, ความรู้ด้านไอซีที, ความรู้ทางการเงิน, ความรู้ทางวัฒนธรรมและพลเมืองเท่านั้น การได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ทักษะเป็นจุดสนใจดั้งเดิมของการศึกษาทั่วโลก ประวัติศาสตร์ความสามารถในการเข้าใจข้อความที่เขียนและความสัมพันธ์เชิงปริมาณก็เพียงพอสำหรับการเข้าสู่กำลังแรงงาน ตอนนี้ทักษะเหล่านี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นบนเส้นทางสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

2. ทักษะด้านสมรรถนะ เหล่านี้รวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์การแก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารและการทำงานร่วมกันพวกเขาอธิบายว่าผู้นำโรงเรียนจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนอย่างไร ตัวอย่างเช่นการคิดเชิงวิพากษ์คือความสามารถในการระบุวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ความคิดและข้อมูลเพื่อกำหนดคำตอบของปัญหา ความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถในการจินตนาการและคิดค้นนวัตกรรมวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาตอบคำถามหรือแสดงความหมายผ่านทาง การประยุกต์ใช้การสังเคราะห์หรือการเปลี่ยนความรู้ การสื่อสารและความร่วมมือเกี่ยวข้องกับทำงานประสานงานกับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดข้อมูลหรือแก้ไขปัญหา สมรรถนะเช่นสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อแรงงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถประเมินผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณและถ่ายทอดความรู้ตลอดจนทำงานได้ดีกับทีมได้กลายเป็นบรรทัดฐาน

3. ทักษะคุณภาพของผู้นำ สิ่งเหล่านี้อธิบายว่าผู้นำโรงเรียนเข้าใกล้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ท่ามกลางความรวดเร็วตลาดที่เปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของผู้นำเช่นการคงอยู่และความสามารถในการปรับตัวให้มากขึ้นความยืดหยุ่นและความสำเร็จในการเผชิญกับอุปสรรค ความอยากรู้อยากเห็นและความคิดริเริ่ม ทำหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการค้นพบแนวคิดและแนวคิดใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำและความตระหนักรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์กับผู้อื่นในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมและวัฒนธรรม

Maxine Driscoll (2019) ได้เขียนบทความออนไลน์ เรื่อง “TOP 10 CHARACTERISTICS OF AWESOME 21<sup>ST</sup> CENTURY SCHOOL LEADERS” 10 สุดยอดลักษณะของผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ยอดเยี่ยม โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์และความสุจริต ในฐานะผู้นำต้องรู้จักและเห็นคุณค่าของตัวเอง ค้นหาโรงเรียนที่สอดคล้องกับค่านิยมจากนั้นจำลองค่านิยมของคุณและค่านิยมของโรงเรียนให้กับทุกคนในชุมชนของคุณ สร้างความมุ่งมั่นส่วนตัวที่จะซื่อสัตย์กับตัวเองและทีมงานของคุณตลอดเวลา มีความโปร่งใส รักษาความซื่อสัตย์และความสุจริตต่อครูและนักเรียนของคุณ หากทำผิด ยอมรับผิด รับผิดชอบ แก้ไขและเรียนรู้ รักษาคำพูดและคำสัญญา

2. ความสามารถในการเชื่อถือและเสริมพลัง ฟังอาจารย์และนักเรียนของคุณ เรียนรู้ความสามารถความสนใจและความสนใจของพวกเขาจากนั้นมอบหมายตาม ให้อำนาจพวกเขาในการรับผิดชอบงานและโครงการ อยู่ที่นั่นเพื่อแนะนำพวกเขาและให้แน่ใจว่าคุณสรรเสริญพวกเขาสำหรับสิ่งที่พวกเขาประสบความสำเร็จ

3. การสื่อสารความร่วมมือและการเชื่อมต่อ ค้นหาและแบ่งปันข้อมูลและความรู้่างเปิดเผย พยายามเข้าใจและเข้าใจผู้อื่น เชื่อมต่อกับโลกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคมและปฏิบัติตาม

องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเข้าศึกษาต่อต่างประเทศ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างแท้จริงและเผชิญหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าได้ทำการตัดสินใจที่ดีที่สุดแล้ว

4. พลังงานบวก นำเสนอวิธีการเชิงบวกเชิงรุกและห่วงใยเสมอ หาเวลาพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง ทำความรู้จักและให้ความสำคัญกับพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริง ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณจัดการสุขภาพความเป็นอยู่และระดับพลังงานของคุณ

5. ความมั่นใจ มีความมั่นใจและเข้าถึงได้ มองเห็นถามคำถามเห็นคุณค่าของสิ่งที่คุณเห็น และสรรเสริญสำหรับการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ในฐานะผู้นำคุณจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ในสถานการณ์เหล่านี้ให้สงบและมั่นใจในการรักษาขวัญและความมั่นใจในชุมชนโรงเรียน ให้แน่ใจว่าคุณมุ่งเน้นกลับไปเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของคุณเสมอ วัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้ทุกคนทำงานและก้าวไปข้างหน้า

6. ความมุ่งมั่นและความเพียร การแสดงความมุ่งมั่นและการอุทิศตนอย่างแท้จริงเป็นแรงจูงใจให้ครูและนักเรียนของคุณ ให้แน่ใจว่าคุณสร้างในระยะสั้นและแผนระยะยาวขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการปรับปรุงโรงเรียน ปรับตัวเมื่อสถานการณ์ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจากนั้นยืนยันจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ

7. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ปลดปล่อยและเรียนรู้อีกครั้ง ไม่หยุดเรียนรู้ โอกาสและความเป็นไปได้ของศตวรรษที่ 21 ที่เป็นที่น่าตื่นเต้นและเสริมสร้างศักยภาพสำหรับคุณและชุมชนโรงเรียนของคุณ เปิดรับมันและนำความคิดการเจริญเติบโตมาใช้ Seth Godin กล่าวว่า “ถ้าคุณไม่ได้ทำสิ่งที่ทำให้คุณกลัวคุณไม่ได้เรียนจริง ๆ” เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมที่จะเรียนรู้จากผู้นำในศตวรรษที่ 21

8. ผู้ประกอบการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดนอกกรอบนั้นมีพลัง ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีการที่ดีในการจัดการการหยุดชะงักและความซับซ้อนของศตวรรษที่ 21 ช่วยให้นักเรียนและครูมีความยืดหยุ่นยืดหยุ่นสร้างสรรค์คิดเหมือนผู้ประกอบการและพัฒนาพันธมิตรและทรัพยากรระดับโลกให้ประสบความสำเร็จในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของเรา พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรผู้ประกอบการ

9. เชื่อในสัญชาตญาณ การวิจัยล่าสุดแสดงให้เห็นว่าเราสามารถแก้ปัญหาได้อย่างประสบความสำเร็จ ฟังเสียงภายในตัวคุณ มันมาจากสถานที่ที่ฉลาดและดี

10. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแรงบันดาลใจ กล่าวคำปราศรัยครู นักเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับความเป็นไปได้ทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน สร้างความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดีเพื่อทำงานร่วมกันในการกำหนดทิศทางในอนาคตสำหรับโรงเรียน ให้ความสำคัญต่อไปตลอดระยะเวลาที่คุณดำรง



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555) อุทัย ภัคติประยูรวงศ์ (2556) สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) อนชา โสมาบุตร (2556) ไสว พิภพชา (2556) แพรวดา สมองฝัน (2557) ศศิตา เพลินจิต (2558) เบญจวรรณ วัฒนอมชยชัย (2559) ผ่องพรรณ พลราช (2560) คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2560) ไกรสร เจียมทอง (2561) บุญส่ง กระจุงชาติ (2561) ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2561) Crawford (2010) George Couros (2010) Robinson (2012) Rocky View School (2013) Mwinzi (2016) Maxine Driscoll (2019) ความถี่	
7. สามารถ ใช้เวลาในการ ทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ สูงสุด	✓ ✓	2
8. สามารถสร้าง นวัตกรรมทางการ บริหารได้	✓ ✓ ✓ ✓	5
9. เรียนรู้ และ เปิดรับความรู้ที่ หลากหลายในการ พัฒนาวิชาชีพ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	7
10. สามารถ กำหนดภารกิจ งานอย่างมีอิสระ ปราศจากการ ควบคุมจาก ภายนอก	✓ ✓	2
11. สามารถ ทำงานใน สภาพแวดล้อมที่มี ความหลากหลาย ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	7



## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555)	อุทัย ภัคติประยูรวงศ์ (2556)	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556)	อนชา โสมบุตร์ (2556)	ไสว พิภพชา (2556)	แพรวดา สมองฝัน (2557)	ศศิตา เพลินจิต (2558)	เบญจวรรณ ถนอมเชยชัย (2559)	ผ่องพรรณ พลราช (2560)	คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2560)	ไกรศร เจียมทอง (2561)	บุญส่ง กระจุงชาติ (2561)	ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2561)	Crawford (2010)	George Couros (2010)	Robinson (2012)	Rocky View School (2013)	Mwinzi (2016)	Maxine Driscoll (2019)	ความถี่
17. สามารถ แก้ปัญหาด้วย ความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้		✓	✓	✓			✓	✓											✓	6
18. เป็นผู้ ประสานงานที่มี ประสิทธิภาพ		✓	✓	✓			✓													4
19. ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี		✓		✓			✓			✓	✓									5
20. ส่งเสริมการ ทำงานร่วมกันเป็น หมู่คณะ	✓	✓				✓	✓	✓							✓				✓	7
21. ตัดสินใจใน สถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของ ข้อมูลสารสนเทศ	✓					✓		✓												3
22. นำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามา ใช้ในการ บริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓						8

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555) อุทัย ภัคติประยูรวงศ์ (2556) สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) อนชา โสมาบุตร (2556) ไสว พิภพชา (2556) แพรวดา สมองฝัน (2557) ศศิตา เพลินจิต (2558) เบญจวรรณ วัฒนอมชยธวัช (2559) ผ่องพรรณ พลราช (2560) คะนิงนิตย์ กิจวิธ (2560) ไกรศร เจียมทอง (2561) บุญส่ง กระจุงชาติ (2561) ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561) Crawford (2010) George Couros (2010) Robinson (2012) Rocky View School (2013) Mwinzi (2016) Maxine Driscoll (2019) ความถี่	
23. สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี กับชุมชนเพื่อ พัฒนาการศึกษา	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	6
24. มอบหมาย งานได้เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ	✓ ✓ ✓	3
25. จัดให้มี รูปแบบการนิเทศ ที่หลากหลาย	✓ ✓	2
26. บริหารงาน ด้วยความ รับผิดชอบ ต่อสังคม	✓	✓ 2
27. พัฒนา หลักสูตรที่ เหมาะสมกับ บทความสนใจของ ผู้เรียนและชุมชน	✓ ✓	2
28. สามารถ นำองค์ความรู้ ทางการบริหารมา ใช้ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	✓ ✓	✓ 3

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555) อุทัย ภัคติประยูรวงศ์ (2556) สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) อนชา โสมมาบุตร (2556) ไสว พิภขาว (2556) แพรวดา สมองฝัน (2557) ศศิตา เพลินจิต (2558) เบญจวรรณ ถนอมชัยวัช (2559) ผ่องพรรณ พลราช (2560) คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2560) ไกรศร เจียมทอง (2561) บุญส่ง กรุงชาติ (2561) ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2561) Crawford (2010) George Couros (2010) Robinson (2012) Rocky View School (2013) Mwinzi (2016) Maxine Driscoll (2019) คามณี								
29. มี ความสามารถ ด้านการสื่อสาร เจรจา และ นำเสนอในที่ สาธารณะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
30. สามารถ ประเมินกิจกรรม ในสถานการณ์ที่ แตกต่างกันได้		✓		✓				2	
31. สามารถ วางแผน วิเคราะห์ กำหนดนโยบาย ของสถานศึกษา ที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย		✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
32. ส่งเสริม ความสามารถของ บุคลากรใน สถานศึกษา		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
33. สามารถนำ ทรัพยากรมาใช้ใน การพัฒนา สถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม					✓				1

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555)	อุทัย ภัคติประยูรวงศ์ (2556)	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556)	อนุชา โสมาบุตร (2556)	ไสว พิภพชา (2556)	แพรวดา สมองฝัน (2557)	ศศิตา เพลินจิต (2558)	เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559)	ผ่องพรรณ พลราช (2560)	คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2560)	ไกรศร เจียมทอง (2561)	บุญส่ง กรุงชาติ (2561)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561)	Crawford (2010)	George Couros (2010)	Robinson (2012)	Rocky View School (2013)	Mwinzi (2016)	Maxine Driscoll (2019)	ความถี่
34. นำการวิจัย หรือนวัตกรรมมา ใช้ในการบริหาร ปรับปรุง และ พัฒนาสถานศึกษา								✓	✓		✓			✓			✓			5
35. รับฟังความ คิดเห็นจากทุก ภาคส่วน	✓					✓			✓	✓	✓			✓	✓				✓	8
36. สามารถใช้ ภาษาอังกฤษใน การสื่อสาร	✓								✓	✓	✓									4
37. สามารถ จัดหางบประมาณ เพื่อมาสนับสนุน การบริหารงาน ในสถานศึกษา								✓												1
38. สามารถ บริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัด ต่าง ๆ ตามบริบท ของสถานศึกษา	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	12

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรทักษะ การบริหาร ในศตวรรษที่ 21	วิจารณ์ พาณิช (2555)	อุทัย ภัคตีประยูรวงศ์ (2556)	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556)	อนชา โสมบุต (2556)	ไสว พิภขาว (2556)	แพรวดา สอนองมัน (2557)	ศศิตา เพลินจิต (2558)	เบญจวรรณ วัฒนอมชยรัช (2559)	ผ่องพรรณ พลราช (2560)	คะนิงนิตย์ กิจวิธ (2560)	ไกรศร เจียมทอง (2561)	บุญส่ง กรุงชาติ (2561)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561)	Crawford (2010)	George Couros (2010)	Robinson (2012)	Rocky View School (2013)	Mwinzi (2016)	Maxine Driscoll (2019)	ความถี่
39. สามารถ กระตุ้นให้บุคลากร ในโรงเรียนทำงาน เพื่อพัฒนา สถานศึกษา ร่วมกัน						✓		✓	✓	✓		✓		✓						5
40. เป็นผู้ เสียสละเพื่อ ประโยชน์ของ สถานศึกษา							✓												✓	2
41. ดูแลเอาใจ ใส่บุคลากรใน สถานศึกษา	✓				✓			✓			✓			✓						5

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรที่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารของผู้บริหารศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า มีทักษะการบริหารของผู้บริหารศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 41 ทักษะ  
**ทักษะด้านการบริหารจัดการ**

ทักษะด้านการบริหารจัดการ เป็นทักษะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ในการ  
จัดการการบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย  
ไว้ดังนี้

อุทัย ภัคตีประยูรวงศ์ (2556, น.25-26) กล่าวถึงหลักการบริหารภายใต้ความขัดแย้งไว้ว่า  
การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการกำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึง  
ประสงค์ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะ  
การสร้างสรรค์และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

แพรวดา สอนองพันธ์ (2557, น.5-9) กล่าวว่า ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กร ไว้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร มอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ยึดมั่นตามกฎระเบียบขององค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้กระบวนการในการติดตาม ประเมิน ประสิทธิภาพที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล (Skills in Staff Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องใช้กลยุทธ์ในการวางแผนในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มโดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการ การทำงานเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและเชี่ยวชาญในวิชาชีพ พัฒนาสุขภาพอนามัยของบุคลากรในองค์กร และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

Joshi (2012) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)
8. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
9. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

Griffin (2013, pp.13-15) กล่าวถึงทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะพบเจอแรงกดดันและความท้าทายอย่างหลากหลาย ทำให้เกิดการติดอยู่กับปัญหาและมักจะเลื่อน หรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้ง่ายดาย และเมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น การจัดการเวลาและการ จัดลำดับงานนั้นมักจะถูกละเลยไป

จากการศึกษาทักษะด้านการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารจัดการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหาร มารวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนา สถานศึกษา โดยประยุกต์การบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงาน โดยใช้กระบวนการในการติดตาม ประเมินผลที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม**

ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอีกทักษะหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องใช้ในการบริหาร สถานศึกษา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายไว้ดังนี้

อุทัย ภัคดีประยูรวงศ์ (2556, น.25-26) กล่าวถึง การสร้างทีมงาน (Team Building) ว่าผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือ ในการทำงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์กรและกับ กลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันเพื่อสร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้ใจกัน พัฒนาความ เป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับภาระชี้แนะ การให้คำปรึกษา การให้รางวัล และการแนะนำให้ ปฏิบัติ

อนุชา โสมาบุตร (2556) กล่าวถึงการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยผู้บริหารต้องยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงานที่ แตกต่างกันหลากหลายลักษณะ เปิดโลกทัศน์และปลูกจิตสำนึกเพื่อมองเห็นการยอมรับในข้อแตกต่าง สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น

แพรวดา สนองผัน (2557, น.5-9) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้าง คุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีมร่วมกันคิด แก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพา

และพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็นวิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

บุญส่ง กรุงเทพฯ (2561, น.6-7) กล่าวถึงทักษะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการประสานงานและหาแนวทางให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันหรือประสานงานกัน แบ่งหน้าที่การทำงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงบทบาทผู้นำในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาความหมายทักษะด้านการทำงานเป็นทีม สรุปว่า ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่าง ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่มีความหลากหลาย สร้างสมดุลและความเสมอภาคในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา ใช้หลักการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

#### **ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา**

ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แพรวดาว สอนองฝัน (2557, น.5-9) กล่าวถึง ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นสามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลางบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) กล่าวถึงทักษะการวางแผนและพัฒนา ดังนี้

1. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ โดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นสำคัญ สอดคล้องกับบริบทของวัฒนธรรมชุมชน และความ

แตกต่างกันระหว่างบุคคลตามความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เน้นการใช้วิจัยเข้ามาในการแก้ปัญหา และพัฒนาหลักสูตร

2. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Education Research, Evaluation and Planning) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องนำวิจัยมาใช้ในการบริหารวางแผน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการใช้วิจัยเป็นเครื่องมือในการในการพัฒนา และนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา สรุปว่า ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

### **ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี**

ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555, น.16-21 อ้างถึงใน วัฒนกร ต่อซอน, 2561 น.14-15) กล่าวถึงทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ว่าในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

1. ความรู้ด้านสารสนเทศ
2. ความรู้เกี่ยวกับสื่อ
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยี

แพรวดาว สอนงพันธ์ (2557, น.5-9) กล่าวถึงทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) ดังนี้

1. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก

ได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

2. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

พจนานุกรม พจนานุกรม (2560, น.8-9) กล่าวถึง ทักษะการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องสามารถสื่อสารที่ดี นำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับ ปฏิบัติการ มีความเป็นผู้นำ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาจากการสร้างฉันทามติ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประชาคมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน และนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณิศร กิจวิจิ (2560, น.7-8) กล่าวถึงทักษะการสื่อสารและทักษะการใช้เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน สรุปได้ตรงประเด็น ชัดเจน มีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เจริญ ต่อรอง โน้มน้าว เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถนำการประชุมนำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานสถานศึกษาไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก ได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร

ไกรสร เจียมทอง (2561, น.9-10) กล่าวถึงทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือเข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม สามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชนและองค์กรภายนอกด้วยวิธีและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

บุญส่ง กรุงเทพฯ (2561, น.6-7) ให้ความหมายทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ดังนี้

1. ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยใช้วิจารณญาณไตร่ตรองถึงความถูกต้องและน่าเชื่อถือให้ข่าวสารถูกต้อง และแนะนำแหล่งของข้อมูลข่าวสารให้กับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการเลือกรับข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน มีการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในระบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการส่งข้อมูลที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถจัดทำสื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษาได้

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2561, น.119-121) กล่าวถึงทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการสื่อสารและมีความมั่นใจ (Communication and Self-Confident) เพราะโลกในศตวรรษที่ 21 มีเทคโนโลยีนำการสื่อสารจึงต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะการสื่อสารโดยเทคโนโลยี แต่เราต้องรู้ทันกับเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วยพร้อมกันไป นอกจากนั้น การที่เรามีผลผลิตเพื่อนำเข้าสู่โลก และโลกขยายไปอย่างกว้างขวาง เราต้องสื่อสารกับโลกได้ดี และมีความมั่นใจในสิ่งที่เราคิด และทำอย่างเพียงพอ

George Couros (2010) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “The 21st Century Principal” ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 กล่าวถึงทักษะการสื่อสารของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มันเป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องทำงานเพื่อให้เป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเพื่อทำสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเด็ก ๆ

Griffin (2013, pp.13-15) กล่าวถึงทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ความสามารถในการรับทราบความคิดและข้อมูลจาก ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงสิ่งที่ เป็น ที่คาดหวังจากผู้ร่วมงาน อันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารระดับสูงมี หน้าที่แจ้งถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและความเป็นไปขององค์กร

ในการทำงานเดียวกันทักษะด้านการสื่อสาร ช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่ผู้อื่นพูด และเข้าใจความหมายที่แท้จริงนอกเหนือจากอีเมล จดหมาย รายงาน หรือการสื่อสารด้วยตัวอักษรอื่น ๆ

Maxine Driscoll (2019) ได้เขียนบทความออนไลน์ เรื่อง “TOP 10 CHARACTERISTICS OF AWESOME 21ST CENTURY SCHOOL LEADERS” 10 สุดยอดลักษณะของผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กล่าวถึงทักษะการสื่อสารของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารความร่วมมือและการเชื่อมต่อ ค้นหาและแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเปิดเผย พยายามเข้าใจและเข้าใจผู้อื่น เชื่อมต่อกับโลกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคมและปฏิบัติตามองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเข้าศึกษาต่อต่างประเทศ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างแท้จริงและเผชิญหน้าเพื่อให้แน่ใจว่าได้ทำการตัดสินใจที่ดีที่สุดแล้ว

จากการศึกษาทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ด้านการสื่อสารเจรจา นำเสนอในที่สาธารณะ สามารถใช้หรือส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน นำสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน นำการวิจัยหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการบริหาร แก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์กร เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต แสวงหาและเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ที่หลากหลายอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต และคิดค้นสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

### **ทักษะด้านภาวะผู้นำ**

ทักษะด้านภาวะผู้นำ เป็นทักษะที่บ่งชี้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงทักษะด้านภาวะผู้นำ ดังนี้

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่นโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาองค์กรก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถชี้แนะและนำพาองค์กรก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผู้อื่นยอมรับ

อนุชา โสมาบุตร (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) หมายถึง ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (Guide and Lead Others) โดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาองค์กรก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพาองค์กรก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผู้อื่นยอมรับ

ศศิตา เพลินจิต (2558, น.41-45) กล่าวว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแบบและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสพผล เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน สามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ

ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) กล่าวถึง ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จของผู้เรียน วางแผนเพื่อพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในระดับเขตพื้นที่ ระดับโรงเรียน ตามบริบทของวัฒนธรรมชุมชน ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ตลอดจนสามารถบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ และกำหนดเป้าหมายแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน

Mwinzi (2016) กล่าวถึง คุณภาพของผู้นำ สิ่งเหล่านี้อธิบายว่าผู้นำโรงเรียนเข้าใกล้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ท่ามกลางความรวดเร็วตลาดที่เปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของผู้นำ เช่นการคงอยู่และความสามารถในการปรับตัวให้มากขึ้นความยืดหยุ่นและความสำเร็จในการเผชิญกับอุปสรรค ความอยากรู้อยากเห็นและความคิดริเริ่ม ทำหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการค้นพบแนวคิดและแนวคิดใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำและความตระหนักรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์กับผู้อื่นในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมและวัฒนธรรม

จากการศึกษาความหมายทักษะด้านภาวะผู้นำ สรุปว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะในการแก้ปัญหา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป

## การวิเคราะห์องค์ประกอบ

### ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นัยณ์ปพร ปะที (2556, น.51) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หมายถึง วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ที่ช่วยค้นหาลักษณะหรือโครงสร้างของตัวแปรหลายๆตัวที่มีค่า สหสัมพันธ์ต่อกัน เป็นการลดตัวแปรให้น้อยลงเพื่ออำนวยความสะดวกเข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็น โครงสร้างและแบบแผนในลักษณะของความสัมพันธ์ ทำให้จำกัดความของตัวแปร และช่วยให้การ ตัดสินใจเลือกศึกษาตัวแปรและเห็นความสำคัญของตัวแปร

ณิชาภา ทองคล้า (2557, น.43) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มี

ความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อย หรือไม่มีความสามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

คมกฤษ พรหมฉิน (2560, น.55) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นองค์ประกอบเดียวกันตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์อาจจะเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มี ความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย องค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบของนักวิชาการ สรุปได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง สถิติที่ใช้ในการค้นหาลักษณะหรือโครงสร้างของตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่อกัน เป็นการลดตัวแปรให้น้อยลงเพื่อถ่ายทอดความเข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้างและแบบแผนในลักษณะของความสัมพันธ์ ทำให้จำกัดความของตัวแปร และช่วยให้การตัดสินใจเลือกศึกษาตัวแปรและเห็นความสำคัญของตัวแปร

#### **เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ**

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (นิชาภา ทองคล้า, 2557, น.43) ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในกรณีที่ผู้ศึกษาไม่มีความรู้ หรือมีความรู้น้อยเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใดหรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันหรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มี ความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกันหรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่

#### **วัตถุประสงค์ของเทคนิค Factor Analysis**

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทั้ง 2 ประเภท มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (นิชาภา ทองคล้า, 2557, น.43)

1. เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนองค์ประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น จึงทำให้ทราบว่ามีองค์ประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis Model : EFA
2. เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบว่า องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model : CFA

### ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีข้อตกลงเบื้องต้น (ณิชาภา ทองคล้า, 2557, น.44) ดังนี้

1. ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องเป็นตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง หรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio scale) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
2. ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ( $r = 0.30-0.70$ ) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น
3. จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร
4. กลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดใหญ่และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่า ควรมากกว่ากี่เท่า มีบางแนวคิดที่เสนอแนะให้ใช้จำนวนข้อมูลมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5-10 เท่า หรืออย่างน้อยที่สุด สัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 ราย ต่อ 1 ตัวแปร
5. กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

### ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบมีขั้นตอนการทดสอบดังนี้ (ณิชาภา ทองคล้า, 2557, น.48)

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (Extraction Factor Analysis : Factor Extraction หรือ Initial Factors)

ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (Factors Rotation)

ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score)

ขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้กลุ่มของความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามต่าง ๆ ใน แบบเชิงเส้นตรงที่เรียกว่า องค์ประกอบ (Factor) องค์ประกอบแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากกัน เมื่อมีการสร้างองค์ประกอบขึ้น องค์ประกอบนี้จะเข้าไปสัมพันธ์กับข้อคำถามแต่ละข้อ ทำให้เกิดเป็น น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขึ้นมา ดังนั้นน้ำหนักขององค์ประกอบแต่ละตัวจะแทนค่า สหสัมพันธ์ของเครื่องมือกับองค์ประกอบแต่ละตัวด้วย เรียกว่า ความตรงเชิงองค์ประกอบ หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์ของแบบสอบนั้นกับอะไรก็ตามที่เป็นตัวร่วมกับกลุ่มแบบสอบกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือจะกล่าวได้ว่า ความตรงเชิงองค์ประกอบ ควรเรียกว่า ส่วนประกอบขององค์ประกอบ (Factorial Composition) (ณิชภา ทองคล้า, 2557, น.48-49)

ดังนั้น ประโยชน์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่งใช้ตรวจสอบ ความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ ด้านที่สอง ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน สูงสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเชิงพหุสูงมาก วิธีการอย่าง หนึ่งการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันโดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่า องค์ประกอบ หลังจากนั้นจึงนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอย ต่อไป และสุดท้ายใช้ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีต่าง ๆ ที่วัดได้จากพฤติกรรมของมนุษย์ (ณิชภา ทองคล้า, 2557, น.49)

### **บริบททั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์**

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 (อุดรดิตถ์-พิษณุโลก) จัดการศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ มัธยมศึกษาตอนปลาย ครอบคลุมทั้ง 9 อำเภอ โดยมีข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด อุดรดิตถ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ดังตาราง

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

ลำดับ	โรงเรียน	ประเภท	ผู้บริหาร	จำนวน บุคลากร
1	อุดรดิตถ์	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายบัญญัติ จันทร์ดา	189
2	เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า อุดรดิตถ์	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นางอรสา ทรงศรี	59
3	ตรอนตรีสินธุ์	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายเจษฎา ปาณะจ้านงค์	38
4	อุดรดิตถ์ตรุณี	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายธรา น่วมศิริ	161
5	บ้านโคกพิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นางภิมุขสุดา ไวยกุล	16
6	ดาราพิทยาคม	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายสุภาพ ฤทธิ์บำรุง	15
7	ทุ่งกะโล่วิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายประสงค์ สิ้นเดช	24
8	แสนตอวิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายสังวาร์ เอ็มมูล	18
9	น้ำรีตวิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายวิเชียร ปั้นม่วง	28
10	พิชัย	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายจลัญ อินตายวง	147
11	ลับแลศรีวิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นางสาวรสสุคนธ์ อินชัยเขา	25
12	ด่านแม่คำมันพิทยา คม	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายศุภชัย สิงห์โต	23
13	ลับแลพิทยาคม	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายปกิจพจน์ กมลวรรณ	27

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ประเภท	ผู้บริหาร	จำนวน ผู้บริหาร/ บุคลากร
14	ทองแสนขันวิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายวีระพันธุ์ ดอนท้วม	36
15	ปากท่าวิทยา	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นางภคพร สีกา	41
16	ท่าปลาประชาอุทิศ	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายบรรชา บุญเสื่อ	52
17	บ้านโคกวิทยาคม	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายชยพล เอ็บมูล	46
18	น้ำปาดชนูปถัมภ์	มัธยมศึกษาตอนต้น- มัธยมศึกษาตอนปลาย	นายประจวบ พิมละมาศ	49
			รวม	994

จากข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ จัดการศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 18 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 994 คน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่ามีผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง และนำไปใช้เป็นแนวคิดในการวิจัย มีดังนี้

แพรวดาว สอนองผัน (2557, น.146-149) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้

ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้ม เป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

ศศิตา เพลินจิต (2558, น.99-101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

1. ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อเชื่อถือได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

2. การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ชุมพร ภาমনตรี (2558, น.101-104) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลวิจัยพบว่า

- 1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้และความสามารถในการบริหาร และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำ

- 1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามความคาดหวังของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์

รองลงมาคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำ

ไกรสร เจียมทอง (2561, น.101-103) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษาเพื่อการสื่อสารเทคโนโลยี

นันทิศา เทพพูลผล (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในอำเภอวังพิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียน ในอำเภอวังพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรังเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านความยืดหยุ่น และการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตรับผลิตชอบเชื่อถือได้ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม และด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ
2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในอำเภอวังพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 2 ที่มีในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Coleman (2008) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้มีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในความท้าทายของการปรับปรุงโรงเรียน เป้าหมายของการปรับปรุง คือ การปรับปรุงการเรียน การสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ที่ใช้อยู่ร่วมกันผ่านการจัดการความรู้และกลายเป็นเครื่องมือในการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมและทั่วถึงในการจัดการความรู้และกลยุทธ์จะ

ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งซึ่งมีความสามารถที่ดีที่สุดในการปรับปรุงข้อมูลโรงเรียน การปฏิรูปกระบวนการ และผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในการตัดสินใจ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพิ่มขึ้น

Yang (2011) ศึกษาเรื่อง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในอเมริกาเหนือ (A Literature Review of the Skill Required by 21<sup>st</sup> Century School Administrators) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) และต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จะต้องให้มีช่องทางหรือเว็บไซต์ในการติดต่อสื่อสาร และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

Natasha N. Johnson (2014) ศึกษาเรื่อง 10 ทักษะสำหรับผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 SKILLS FOR SUCCESSFUL SCHOOL LEADERS (ADAPTED) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนศตวรรษที่ 21 มี 10 ทักษะ ดังนี้

### 1. ผู้นำการศึกษากำหนดทิศทางการสอน

1.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ รวมถึงการวางโปรแกรม และปรับปรุงความพยายามสู่การปฏิบัติ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทิศทางในการบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ สนับสนุนผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย การรักษาความปลอดภัย มุ่งมั่นในการดำเนินการจากบุคคลและกลุ่ม

1.2 การทำงานเป็นทีม การแสวงหาและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม การสร้างแบบจำลองและส่งเสริมพฤติกรรมที่ย้ายกลุ่มไปสู่การทำงานสำเร็จ สนับสนุนการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่ม

1.3 การรับรู้ความต้องการและความกังวลของคนอื่น ๆ จัดการกับคนอื่นอย่างมีไหวพริบในสถานการณ์เครียดทางอารมณ์หรือความขัดแย้ง รู้ว่าข้อมูลใดที่จะสื่อสารและกับใครเกี่ยวข้องกับผู้คนที่มีพื้นฐานทางเชื้อชาติวัฒนธรรมและศาสนาที่แตกต่างกัน

### 2. การแก้ไขปัญหาการตัดสินใจที่ซับซ้อน

2.1 ความสามารถในการตัดสินใจคุณภาพสูงตามข้อมูล ทักษะในการระบุความต้องการด้านการศึกษาและการจัดลำดับความสำคัญ กำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับปัญหา และใช้ความระมัดระวังความสามารถในการค้นหาวิเคราะห์และตีความข้อมูล

2.2 การวางแผนผลลัพธ์ สมมติความรับผิดชอบ การรับรู้เมื่อจำเป็นต้องมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้น ในขณะที่สร้างสมดุลให้กับวัตถุประสงค์ระยะยาว

2.3 การวางแผนและกำหนดเวลาของตนเองและการทำงานของผู้อื่นเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจัดตารางการไหลของกิจกรรมกำหนดขั้นตอนการติดตามโครงการ ฝึกเวลาและการจัดการงานรู้อาจจะมอบหมายอะไรและสื่อสารกับใคร

### 3. การสื่อสารสื่อสาร

3.1 การสื่อสารอย่างชัดเจนสร้างการบอกกล่าวด้วยวาจาที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

3.2 การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนและถูกต้องในการเขียน การเขียนที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่แตกต่างกัน เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครองและคนอื่น ๆ เป็นต้น

### 4. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

4.1 การพัฒนาผู้อื่น การสอน การชักชวนและช่วยเหลือผู้อื่น การให้ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงจากการสังเกตและข้อมูล

4.2 การทำความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนส่วนบุคคลรับผิดชอบในการปรับปรุงโดยการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนา

Mwinzi (2016) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารและความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21: สาขาย่อยของโรงเรียนมัธยมในมูมมองของเคนยา (ADMINISTRATIVE AND LEADERSHIP INNOVATION IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY: A SECONDARY SCHOOL SUB-SECTOR PERSPECTIVE IN KENYA) ผลของการศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ถูกสัมภาษณ์พบว่า มีระดับปริญญาตรีและปริญญาโทด้านการศึกษา คุณสมบัติเหล่านี้เหมาะสมสำหรับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมของเคนยา ผลการศึกษาพบว่าไม่มีผู้บริหารคนใดผ่านการฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำแม้จะมุ่งหน้าไปโรงเรียนในเคนยา ดังนั้นก่อนการบริการหรือการฝึกอบรมการบริการสำหรับผู้บริหารเพื่อรับทักษะความเป็นผู้นำไม่มีอยู่จริงในเคนยาและผู้นำโรงเรียนใช้ความคิดริเริ่มของตัวเองเพื่อรับบางอย่าง

2. ได้รับการเปิดเผยว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมได้สัมภาษณ์ผู้แทนไปรองหัวหน้าและหัวหน้าแผนก การตรวจสอบอย่างใกล้ชิดของธรรมชาติของการมอบหมายหน้าที่ในการสละความรับผิดชอบ โดยผู้ว่าจ้างซึ่งสามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนทักษะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารจะไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้ แต่อยู่ที่รอบนอกเสมอ ดังนั้นขาดทักษะความเป็นผู้นำ รองผู้บริหารโรงเรียนในเคนยาอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารและการจัดการ แต่ไม่ใช่ผู้นำ นี่อาจหมายถึงว่าในฐานะผู้ดูแลระบบพวกเขากำหนดนโยบายให้ดำเนินการพวกเขาและมอบหมายหน้าที่ในฐานะผู้จัดการที่พวกเขา

ดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพที่เป็นอยู่การบำรุงรักษา แต่พวกเขาล้มเหลวในการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพล (โดยตรงแนะนำและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำ) ออกจากวงจรอุบาทว์ของผลการศึกษาที่อ่อนแอ

3. ทักษะความเป็นผู้นำที่ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมจำเป็นต้องเปิดเผยดังนี้:

- 3.1 ยอมรับการทำงานเป็นทีม
- 3.2 กระตุ้นให้มีการสอนไม่ใช่การสอนและนักเรียน
- 3.3 ประสานงานพี่น้องโรงเรียนทั้งหมด
- 3.4 มีความเป็นอยู่ที่ดีในการสอนไม่สอนและนักเรียน
- 3.5 มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักเรียนในการตัดสินใจ
- 3.6 มีความสามารถในการดำเนินการตัดสินใจอย่างเต็มที่
- 3.7 เป็นประชาธิปไตย
- 3.8 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 3.9 สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3.10 มีหุ้นส่วน / ความร่วมมือและการเชื่อมโยง
- 3.11 เข้าถึงได้ง่าย
- 3.12 ใช้โหมดการสื่อสารหลายทิศทาง
- 3.13 เป็นนวัตกรรม
- 3.14 เป็นครูที่มีประสิทธิภาพ
- 3.15 อยู่เสมอและตรงต่อเวลา
- 3.16 มีความรู้
- 3.17 นำโดยตัวอย่าง

สิ่งเหล่านี้ส่วนใหญ่ใช้สำหรับวิธีการจัดการแบบดั้งเดิม' ซึ่งตรงข้ามกับศตวรรษที่ 21

ทักษะการเป็นผู้นำที่ครอบคลุมความรู้พื้นฐานความสามารถ

4. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมในเคนยาได้รับการกล่าวถึงทักษะการเป็นผู้นำผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นและการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความอยากรู้อยากเห็นสำหรับการเรียนรู้เสริมสร้างสิทธิ ทักษะติดต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเปรียบเทียบเพื่อการปฏิบัติที่ดีที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีจุดที่ควรพัฒนาคือ ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ซึ่งทักษะในด้านนี้มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เกิดการเรียนรู้เท่าทันในศตวรรษที่ 21

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ห้องศึ่ประกอบทั่กษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 32 คน และครูจำนวน 962 คน รวม 994 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์

ลำดับ	โรงเรียน	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม (คน)
1	อุดรดิษฐ์	5	184	189
2	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิษฐ์	1	58	59
3	ตรอนตรีสินธุ์	2	36	38
4	อุดรดิษฐ์ดิษฐ์	4	157	161
5	บ้านโคกพิทยา	1	15	16
6	ดาราพิทยาคม	1	14	15
7	ทุ่งกะโล่วิทยา	1	23	24
8	แสนตอวิทยา	1	17	18

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม (คน)
9	น้ำริดวิทยา	1	27	28
10	พิชัย	5	142	147
11	ลับแลศรีวิทยา	1	24	25
12	ด่านแม่ค้ำมันพิทยาคม	1	22	23
13	ลับแลพิทยาคม	1	26	27
14	ทองแสนขันวิทยา	1	35	36
15	พากท่าวิทยา	1	40	41
16	ท่าปลาประชาอุทิศ	1	51	52
17	บ้านโคกพิทยาคม	1	45	46
18	น้ำปาดชนูปถัมภ์	3	46	49
	รวม	32	962	994

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2562 ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair และคณะ (2006, p.112) ไม่ควรน้อยกว่า 1:10 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ตำรา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้จำนวน 41 ตัวแปร จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 410 คน

2. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน และครู จำนวน 392 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน

ตารางที่ 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

ลำดับ	โรงเรียน	ประชากร ผู้บริหาร (คน)	ประชากรครู (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง ผู้บริหาร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่างครู (คน)	รวม (คน)
1	อุดรดิตถ์	5	184	1	77	78
2	เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า อุดรดิตถ์	1	58	1	24	25
3	ตรอนตรีสินธุ์	2	36	1	14	15
4	อุดรดิตถ์ตรุณี	4	157	1	66	67
5	บ้านโคกพิทยา	1	15	1	5	6
6	ดาราพิทยาคม	1	14	1	5	6
7	ทุ่งกะโล่วิทยา	1	23	1	9	10
8	แสนตอวิทยา	1	17	1	6	7
9	น้ำริดวิทยา	1	27	1	11	12
10	พิชัย	5	142	1	60	61
11	ลับแลศรีวิทยา	1	24	1	9	10
12	ด่านแม่คำมันพิทยา คม	1	22	1	8	9
13	ลับแลพิทยาคม	1	26	1	10	11
14	ทองแสนขันวิทยา	1	35	1	14	15
15	ฟากท่าวิทยา	1	40	1	16	17
16	ท่าปลาประชาอุทิศ	1	51	1	21	22
17	บ้านโคกพิทยาคม	1	45	1	18	19
18	น้ำปาดชนูปถัมภ์	3	46	1	19	20
	รวม	32	962	18	392	410

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ตัวแปรของทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ควรจะมีในศตวรรษที่ 21
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ท่าน เพื่อให้ได้ประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
4. นำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
5. ตรวจสอบคุณภาพของประเด็นในแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.98
6. ปรับปรุงประเด็นในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดแพร่ จำนวน 30 คน มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92
8. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูในสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 18 โรงเรียน มีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 410 คน
9. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของตัวแปร จำแนกตามองค์ประกอบ โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร (Factor Loading) จะต้องมือน้ำหนักมากกว่าหรือเท่ากับ 0.30 และมีน้ำหนักโดดเด่นเพียงองค์ประกอบเดียว (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2548, น.164)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยตำแหน่งและประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมีตัวแปรทั้งหมด 41 ตัวแปร โดยแบบสอบถามจะเป็นลักษณะแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม/สำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม/สำคัญอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม/สำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม/สำคัญอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม/สำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษารูปแบบและลักษณะของแบบสอบถามที่จะใช้ในงานวิจัยโดยศึกษาจากเอกสารตำรา และแบบสอบถามที่ได้มีการนำไปใช้ในงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาแนวคิดหลักการจากหนังสือ ตำรา เกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม
3. ร่างแบบสอบถามเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและนำไปปรับปรุงแก้ไข
4. เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วนำมาหาความสอดคล้องของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้เทคนิค IOC (Index Item Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.98
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดแพร่ จำนวน 30 คน มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขออนุญาตราชการขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 18 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้
2. จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ 18 แห่ง จำนวน 410 ฉบับ พร้อมสอดซองเอกสารจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ส่งคืนตามกำหนด
3. ติดตามการตอบแบบสอบถาม ได้คืน 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วน

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	จำนวน (n = 410)	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	18	4.40
ครู	392	95.60
รวม	410	100.00

จากตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่  
ปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน  
คิดเป็นร้อยละ 4.40 และครู จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 95.60

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (n = 410)	ร้อยละ
1-5 ปี	87	21.20
6-10 ปี	62	15.10
11-15 ปี	114	27.80
ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	147	35.90
รวม	410	100.00

จากตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และมีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90

การวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 41 ตัวแปร จากประชากรที่เก็บข้อมูลได้ จำนวน 410 คน ดำเนินการตามลำดับดังนี้

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้สถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อใช้ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.982
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	20022.141
df	820
Sig.	.000

จากตารางที่ 7 พบว่าค่า KMO มีค่า 0.982 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสม ที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบว่าตัวแปรแต่ละตัวควรอยู่ในองค์ประกอบใดใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 0.30 ขึ้นไป แล้วจึงพิจารณาองค์ประกอบคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดบนองค์ประกอบนั้น พิจารณาถึงจำนวนตัวแปรที่ร่วมกันชี้วัดค่าความแปรปรวนของแต่ละองค์ประกอบ ได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 มี 11 ตัวแปร องค์ประกอบ ที่ 2 มี 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มี 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มี 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 มี 6 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 41 ตัวแปร

การกำหนดชื่อองค์ประกอบ พิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด โดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมให้ความหมายเพื่อความสอดคล้องกันดังนี้คือ ผู้วิจัย ประธานที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอองค์ประกอบแต่ละด้านเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย และค่าความแปรปรวนจากมากไปหาน้อย ดังแสดงในตารางที่ 8-13

ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด อุดรดิตถ์ทั้ง 5 องค์ประกอบ

ด้านที่	ชื่อองค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน
1	ทักษะด้านการบริหารจัดการ	7.636	18.625
2	ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม	7.259	17.704
3	ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา	5.977	14.579
4	ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี	5.437	13.260
5	ทักษะด้านภาวะผู้นำ	5.178	12.629
ร้อยละของความแปรปรวนทั้งหมด			76.797

จากตารางที่ 8 พบว่า องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ มีค่าไอเกน เท่ากับ 7.636 ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 18.625 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าไอเกน เท่ากับ 7.259 ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 17.704 องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.977 ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 14.579 องค์ประกอบที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.437 ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 13.260 และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.178 ร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 12.629 โดยมีค่าของความแปรปรวนทั้งหมดร้อยละ 76.797

ตารางที่ 9 องค์ประกอบด้านที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงาน	0.649
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	0.634
24	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	0.628
27	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของ ผู้เรียนและชุมชน	0.588
26	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม	0.551
35	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน	0.539
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และ นำเสนอในที่สาธารณะ	0.533
32	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสามารถของบุคลากรใน สถานศึกษา	0.530
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	0.518
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ ข้อจำกัดต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา	0.505
40	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา	0.504
	ค่าไอเกน	7.636
	ร้อยละของความแปรปรวน	18.625

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ตัวแปรที่ 4, 39, 24, 27, 26, 35, 29, 32, 33, 38 และ 40 รวม 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.504 ถึง 0.649 มีค่าไอเกน เท่ากับ 7.636 และร้อยละของความแปรปรวน ที่อธิบายองค์ประกอบได้เท่ากับ 18.625

ตารางที่ 10 องค์ประกอบด้านที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

ตัวแปร (ชื่อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
16	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	0.676
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน	0.649
21	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ	0.568
13	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล	0.562
19	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.561
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ	0.546
20	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	0.540
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	0.515
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	0.489
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน	0.488
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	0.483
	ค่าไอเกน	7.259
	ร้อยละของความแปรปรวน	17.704

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ตัวแปรที่ 16, 15, 21, 13, 19, 14, 20, 28, 17, 6 และ 18 รวม 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.483 ถึง 0.676 มีค่าไอเกน เท่ากับ 7.259 และร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายองค์ประกอบได้เท่ากับ 17.704

ตารางที่ 11 องค์ประกอบด้านที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดภารกิจงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากการควบคุมจากภายนอก	0.786
25	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย	0.566
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	0.560
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.559
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมทางการบริหารได้	0.508
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้านความรู้ทางปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	0.471
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ	0.458
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้	0.453
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน วิเคราะห์ กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	0.451
ค่าไอเกน		5.977
ร้อยละของความแปรปรวน		14.579

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา ประกอบด้วย ตัวแปรที่ 10, 25, 7, 11, 8, 12, 9, 30 และ 31 รวม 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.451 ถึง 0.786 มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.977 และร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายองค์ประกอบได้เท่ากับ 14.579

ตารางที่ 12 องค์ประกอบด้านที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
22	ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น	0.655
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา	0.614
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาที่ 3 ในการสื่อสาร	0.598
34	ผู้บริหารสถานศึกษานำการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษา	0.446
ค่าไอเกน		5.437
ร้อยละของความแปรปรวน		13.260

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ประกอบด้วย ตัวแปรที่ 22, 23, 36 และ 34 รวม 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.446 ถึง 0.655 มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.437 และร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายองค์ประกอบได้ เท่ากับ 13.260

ตารางที่ 13 องค์ประกอบด้านที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง	0.605
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดหางบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษา	0.561
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดงานในลักษณะเชิงบวก	0.551
41	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแล เอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษา	0.489

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร (ชื่อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสะท้อนผลการทำงานได้	0.487
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร	0.458
	ค่าไอเกน	5.178
	ร้อยละของความแปรปรวน	12.629

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรที่ 1, 37, 2, 41, 5 และ 3 รวม 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.605 มีค่าไอเกน เท่ากับ 5.178 และร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายองค์ประกอบได้เท่ากับ 12.629

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 994 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 410 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ภูมิตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

สำหรับองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ มี 5 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 76.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ ได้ 11 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 18.63 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 17.70 องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา ได้ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 14.58 องค์ประกอบที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ได้ 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 13.26 และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ ได้ 6 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 12.63

#### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยใช้ตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 41 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน โดย

พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 0.30 ขึ้นไป โดยใช้สถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูล แล้วจึงพิจารณาองค์ประกอบคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่ร่วมกันชี้วัดค่าความแปรปรวนของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งได้้องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ มี 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม มี 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา มี 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 ทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี มี 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะด้านภาวะผู้นำ มี 6 ตัวแปร

ทั้งนี้เนื่องมาจาก องค์ประกอบทักษะการบริหารแต่ละด้าน ล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็วตลอดเวลา ก่อให้เกิดความซับซ้อนและความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ เป้าหมายทางการศึกษาเปลี่ยนไป ทำให้สถานศึกษาทุกระดับได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาเพื่อให้อยู่รอด และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และมีความสมดุล ให้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ ในแต่ละด้านแล้วพบว่า มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. องค์ประกอบทักษะด้านการบริหารจัดการ เมื่อพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และนำเสนอในที่สาธารณะ พัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนและชุมชน บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม นำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา และเป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา

เนื่องมาจากทักษะในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบเปิดกว้าง ให้อิสระในการทำงานโดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน ประยุกต์การบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ทักษะการบริหารจัดการจึงช่วยให้ผู้บริหารมีกระบวนการในการทำงาน หรือปฏิบัติการกิจอย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารจัดการในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ซึ่งแพรวดา สนองผัน (2557, น.5-9) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ทักษะด้านการบริหาร คือการที่ผู้บริหารเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้นำสถานศึกษาจะต้องรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร มอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ยึดมั่นตาม กฎระเบียบขององค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้กระบวนการในการติดตามประเมิน ประสิทธิภาพที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบทักษะด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น สนับสนุนการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ สามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้สามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

เนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นหมู่คณะ เพราะสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้นจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเพียงลำพังไม่สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่มากมายได้ให้สำเร็จไปได้ด้วยดีได้ จะต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรหลายฝ่าย มอบอำนาจและกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในสถานศึกษา จึงจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และมีศักยภาพพร้อมในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง อุทัย ภักดีประยูรวงศ์ (2556, น.25-26) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่าการสร้างทีมงาน เป็นความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์กร และกับกลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันเพื่อสร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้ใจกัน พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับภาระชี้แนะ การให้คำปรึกษา การให้รางวัล และการแนะนำ ให้ปฏิบัติ สอดคล้องกับ บุญสง กรุงเทพมหานคร (2561, น.6-7) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติ ในการเป็นผู้นำทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการประสานงานและหาแนวทางให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันหรือประสานงานกัน แบ่งหน้าที่การทำงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงบทบาทผู้นำในงานที่ได้รับมอบหมาย

3. องค์ประกอบทักษะด้านการวางแผนและพัฒนา เมื่อพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนวิเคราะห์ กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้านความรู้ทางปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เรียนรู้และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ สร้างนวัตกรรมทางการบริหาร ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย และประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

เนื่องมาจากหลักการบริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์ นโยบายในการดำเนินงานที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา ผู้เรียน และชุมชน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการแข่งขันในโลกศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร และทักษะที่หลากหลาย

ในการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่ง แพรดาว สอนองพันธ์ (2557, น.5-9) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน จัดทำปฏิทิน กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง ยังรวมไปถึงการ ออกแบบหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ โดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นสำคัญ สอดคล้องกับบริบทของวัฒนธรรมชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เน้นการใช้วิจัยเข้ามาในการแก้ปัญหาและพัฒนาหลักสูตร

4. องค์ประกอบทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น สามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาที่ 3 ในการสื่อสาร นำการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา

เนื่องมาจากทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญยิ่งของศตวรรษที่ 21 การขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีไปอย่างรวดเร็ว เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ ปรับตัว และรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่ง แพรดาว สอนองพันธ์ (2557, น.5-9) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม

ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจาก หลากหลาย แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับ คณิตศาสตร์ กิจวิธี (2560, น.7-8) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถ ตรวจสอบพฤติกรรม การเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุค สามารถเรียกใช้งานได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ประสบการณ์ และบุญส่ง กรุงชาติ (2561, น.6-7) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน สรุปได้ตรงประเด็น ชัดเจน มีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เจรจา ตอรอง โน้มน้าว เพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถนำ การประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงาน สถานศึกษาไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก ได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร

5. องค์ประกอบทักษะด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่ได้จากผลการ วิเคราะห์ สามารถอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคิดงานในลักษณะเชิงบวก ทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร ดูแล เอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษา สามารถจัดหา งบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษา มีการปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสะท้อนผลการทำงานได้

เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 มีบทบาทที่จะต้องนำพาบุคลากร ในสถานศึกษาก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตาม เป้าหมายได้ อันเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ซึ่ง อนุชา โสมาบุตร (2556) ได้ศึกษาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม สำหรับการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาควรเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่นโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพา

องค์การก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถชี้แนะและนำพา องค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความ แตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผู้อื่นยอมรับ สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พล ราช (2560, น.8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จของ ผู้เรียน วางแผนเพื่อพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในระดับเขตพื้นที่ ระดับโรงเรียน ตามบริบทของวัฒนธรรม ชุมชน ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรในองค์กรให้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงาน ตลอดจนสามารถบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ และ กำหนดเป้าหมาย แผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรนำองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาและมัธยมศึกษา
2. ควรมีการศึกษาเชิงพฤติกรรมกับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด อุดรดิตถ์



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คณิงนิตย์ กิจวิธิ. (2560). การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จรุณี แก้วเอียน. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2562). *Innovation Management* ตีพิมพ์สถานศึกษาสู่ยุค 5.0. สืบค้น 25 กันยายน 2562, จาก <https://www.salika.co/2019/09/05/innovation-management-educational-5-0-era/>
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2548). การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล. สืบค้น 25 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.watpon.com/spss>
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. สืบค้น 25 กันยายน 2562, จาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf)
- ชุมพร ภาমনตรี. (2558). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- ณัฐพล ทีปสุวรรณ. (2562). นโยบายการศึกษา. วิทยาจารย์ วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู, 118 (10), 5.
- ณิชภา ทองกล้า. (2557). การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการงานพัสดุในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2557). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: ตีรณสาร.

- นันทิดา เทพพูลผล. (2561). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*  
โรงเรียนในอำเภอวังวิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 2. สืบค้น  
8 สิงหาคม 2562, จาก  
[http://www.ptu.ac.th/StudentServe/input/thesis/\[1\]\[111118103623\].pdf/](http://www.ptu.ac.th/StudentServe/input/thesis/[1][111118103623].pdf/)
- นัยน์ปพร ปะที. (2556). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระ  
จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.*
- บุญส่ง กรุงขาลี. (2561). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.*
- เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช. (2559). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ความท้าทายในการพัฒนานักศึกษา.  
วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้, 3 (2), 216.*
- เบญญาภา กงสะเต็น. (2556). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยปทุมธานี.*
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. Journal of Ratchathani Innovative Social  
Sciences, 1 (1), 27.*
- แพรวดาว สมองผัน. (2557). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). *หลักคิดการจัดการหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.*
- ยุพา ทองเรือง. (2557). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัด  
จันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิศรดา บุญธรรม. (2560). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด  
ระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- วัฒนากร ต่อซอน. (2561). *คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.*

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. การค้นคว้าอิสระปริญญา* มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. (2561). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2561*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2562, จาก [http://www.secondary39.go.th/plan62/04Report39\\_2561.pdf](http://www.secondary39.go.th/plan62/04Report39_2561.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา*. สืบค้น 2 สิงหาคม 2562, จาก [https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=101739](https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=101739)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *คุณภาพของครู สู่คุณภาพการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). *การพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21*. สืบค้น 23 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.addkotec3.com/wp-content/uploads/2013/05/การพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่-211.pdf>
- เสาวภา พรเสนาะ. (2556). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*.
- ไสว พักขาว. (2556). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*, 8 (2), 5.
- อนุชา โสมาบุตร. (2556). *ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2562, จาก <https://teacherweekly.wordpress.com/2013/09/25/learning-and-innovation-skills/>
- อภิรักษ์ จันทร์ศรีทอง. (2559). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*.
- อุทัย ภัคดีประยูรวงศ์. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. การศึกษาอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- Coleman, L. A. (2008). *The role of school administrator as knowledge manager: A process for school improvement*. New Jersey: Northern Illinois University.

- George Couros. (2010). *The 21st Century Principal*. Retrieved September 15, 2019, from <http://connectedprincipals.com/archives/1663>
- Griffin, R. W. (2013). *Management Principles And Practices*. Canada: Erin Joyner.
- Hair, J. F. J. B., W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Joshi, M. (2012). *Administration Skills*. Retrieved August 18, 2019, from <http://www.sterrenstages.nept/manager/files/books/administration-skills.pdf>
- Katz, R. L. (1995). *Skills of an Effective Administrator*. Retrieved August 18, 2019, from <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Maxine Driscoll. (2019). *Top 10 Characteristics of Awesome 21st Century School Leaders*. Retrieved August 18, 2019, from <https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-century-school-leaders/>
- Mwinzi. (2016). *Administrative and Leadership Innovation in the 21st Century: A Secondary School Sub-Sector Perspective in Kenya*. Retrieved August 18, 2019, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1149331.pdf>
- Natasha N. Johnson. (2014). *10 Skills for Successful School Leaders (Adapted)*. Retrieved September 21, 2019, from <https://aaspa.org/wp-content/uploads/2014/07/NJohnson-10-Skills-for-Successful-School-Leaders-Adapted.pdf>
- Puccio, G. J., Murdock, M.C., and Mance, M. (2011). *Creative leadership : Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Inc.
- Robinson, J. (2012). *Crawling Out-of-box: 5 New Skills for 21st Century School Leaders*. Retrieved August 18, 2019, from <http://the21stcenturyprincipal.blogspot>
- Yang, P. (2011). *A Literature Review of the Skill Required by 21st Century School Administrators*. Canada: Athabasca University.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายชัชชัย ทับทิมอ่อน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววราพร บุญมี นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาววราพร บุญมี ๐ ๙๒๖๕ ๔๙๙๘ ๘



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสง่า มีอินถา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววราพร บุญมี นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาววราพร บุญมี ๐ ๙๒๖๕ ๔๙๙๘ ๘



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายนิติ โปรงแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววราพร บุญมี นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาววราพร บุญมี ๐ ๙๒๖๕ ๔๙๙๘ ๘



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวนารีนารถ นาคหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววราพร บุญมี นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจिन)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาววราพร บุญมี ๐ ๙๒๖๕ ๔๙๙๘ ๘



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.กฤตย์ ไชยวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววราพร บุญมี นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

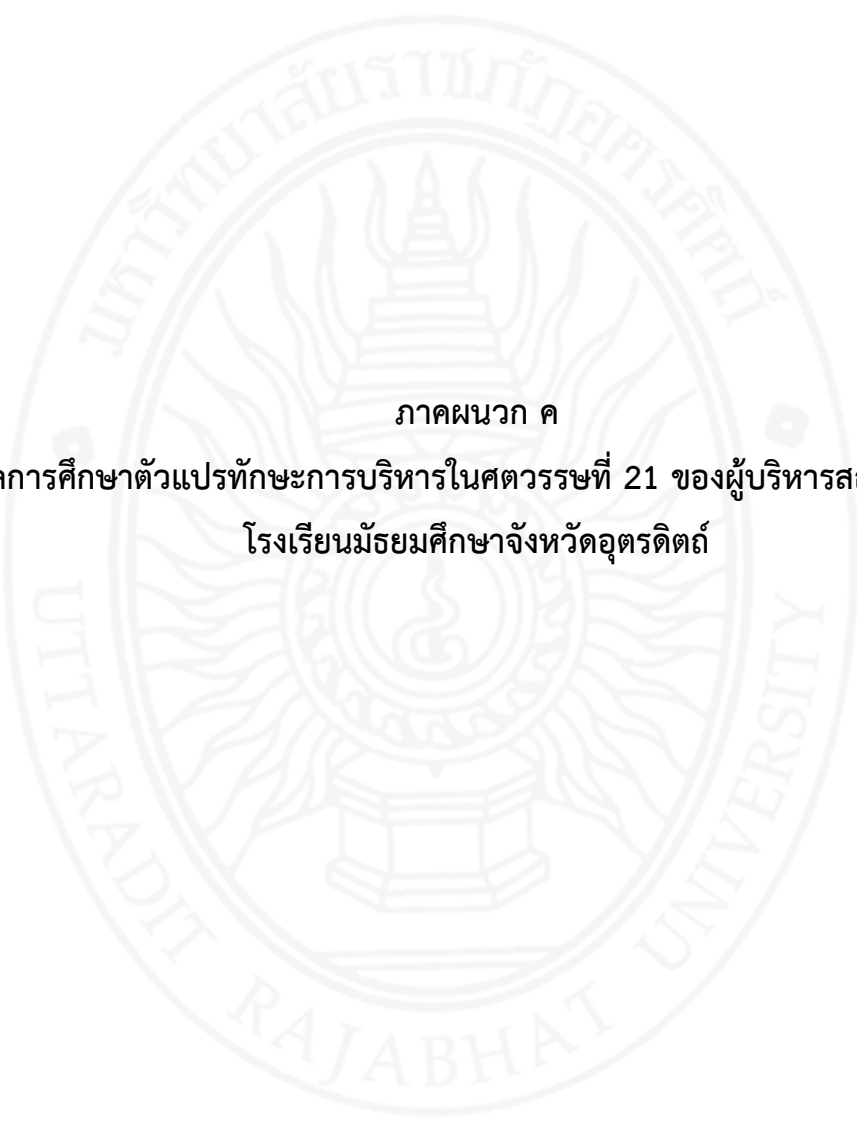
(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจิ้น)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาววราพร บุญมี ๐ ๙๒๖๕ ๔๙๙๘ ๘



ภาคผนวก ค  
ผลการศึกษาตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

## ผลการศึกษาตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

จากการศึกษาเอกสาร แนวทาง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยเพิ่มเติมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับประเด็นทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

“...การบริหารในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้หลักการครองตน ครองคน และครองงาน ในด้านการครองตน จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยี และใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้ ส่วนการครองคน จะต้องพัฒนาให้ครูเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ต่อนักเรียน มุ่งความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน ส่วนในด้านการครองงาน จะเน้นการสร้างทีมงาน และการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายให้ชุมชนและผู้ปกครองได้รับทราบ ในด้านอื่นๆ ที่เพิ่มเติม คือ การจัดหางบประมาณในการทำงาน ต้องสามารถแสวงหางบประมาณจากหน่วยงานอื่นที่สนับสนุน...” (กฤตย์ ไชยวงศ์, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2563)

“...ในการบริหารสถานศึกษา ลำดับแรกเราจะต้องรู้จักการบริหารจัดการคน รู้ว่าใครมีบุคลิก ทักษะ ความสามารถในด้านใด และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถนั้น ต่อมาคือทักษะด้าน ICT ซึ่งจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแอปพลิเคชัน สมาร์ทโฟน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ข้อที่ 3 คือการบริหารชั้นเรียน คอยดูแล ส่งเสริมให้ครูอยู่ในชั้นเรียน เพื่อจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ข้อที่ 4 คือการบริหารเวลา โดยสามารถแบ่งเวลาในการทำงานในทุกด้านให้ครอบคลุม และข้อสุดท้ายคือการประยุกต์การบริหารให้ได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น...” (อำนาจ สีนาค, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาเอกสาร แนวทาง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ดังนี้

ข้อที่	ตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	สังเคราะห์ เอกสาร	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
1	สามารถปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง	✓	
2	คิดงานในลักษณะเชิงบวก	✓	
3	ทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร	✓	✓
4	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	✓	

ข้อที่	ตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	สังเคราะห์ เอกสาร	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
5	สามารถสะท้อนผลการทำงานได้	✓	
6	สามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน	✓	
7	สามารถใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	✓	✓
8	สามารถสร้างนวัตกรรมทางการบริหารได้	✓	
9	เรียนรู้ และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ	✓	✓
10	สามารถกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุม จากภายนอก	✓	
11	สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	✓	
12	สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้านความรู้ทางปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	✓	✓
13	ยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	
14	สนับสนุนการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างเต็มศักยภาพ	✓	✓
15	มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน	✓	
16	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	✓	
17	สามารถแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้	✓	
18	เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	✓	
19	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	
20	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	✓	
21	ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ	✓	
22	นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น	✓	✓
23	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา	✓	✓
24	มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	✓	✓

ข้อที่	ตัวแปรทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	สังเคราะห์ เอกสาร	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
25	จัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย	✓	
26	บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	
27	พัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนและ ชุมชน	✓	
28	สามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	✓	
29	มีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และนำเสนอในที่ สาธารณะ	✓	✓
30	สามารถประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้	✓	
31	สามารถวางแผน วิเคราะห์ กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่ มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	✓	
32	ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา	✓	✓
33	สามารถนำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่าง เหมาะสม	✓	✓
34	นำการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ปรับปรุง และ พัฒนาสถานศึกษา	✓	
35	รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน	✓	
36	สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร	✓	✓
37	สามารถจัดหางบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานใน สถานศึกษา		✓
38	สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด ต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา	✓	
39	สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนา สถานศึกษาร่วมกัน	✓	✓
40	เป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา	✓	
41	ดูแล เอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษา	✓	



ภาคผนวก ง  
เครื่องมือการวิจัย

### แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

เรื่อง องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

ชื่อ - สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

วันที่สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์.....

ประเด็นคำถาม

1. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

นางสาววรภาพร บุญมี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

**แบบสอบถามเพื่องานวิจัย**  
**เรื่อง องค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมีตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งหมด 41 ตัวแปร
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และมีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในการกำหนดองค์ประกอบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ คำตอบของท่านผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับและใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น โดยจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวม คำตอบที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นางสาววราพร บุญมี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาเลือกคำตอบเพียง 1 ข้อ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

2. ประสบการณ์การทำงาน

ตั้งแต่ 1 - 5 ปี

ตั้งแต่ 6 - 10 ปี

ตั้งแต่ 11 - 15 ปี

ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 สอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

คำชี้แจง : กรุณาให้คะแนนระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ตามความเป็นจริงเพียงระดับเดียวเท่านั้น

5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดงานในลักษณะเชิงบวก					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสะท้อนผลการทำงานได้					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมทางการบริหารได้					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ และเปิดรับความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาวิชาชีพ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้านความรู้ทางปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
14	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
20	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ					
22	ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารงาน เช่น แอปพลิเคชัน อุปกรณ์ ICT สมาร์ทโฟน เป็นต้น					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา					
24	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนและชุมชน					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารเจรจา และนำเสนอในที่สาธารณะ					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินกิจกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน วิเคราะห์ กำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำทรัพยากรมาใช้ ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
34	ผู้บริหารสถานศึกษานำการวิจัยหรือนวัตกรรมมา ใช้ในการบริหาร ปรับปรุง และพัฒนา สถานศึกษา					
35	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากทุก ภาคส่วน					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาษาอังกฤษใน การสื่อสาร					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดหางบประมาณ เพื่อมาสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ตามบริบท ของสถานศึกษา					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากร ในโรงเรียนทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ ของสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแล เอาใจใส่บุคลากรใน สถานศึกษา					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ  
ค่า IOC

ค่าดัชนีความสอดคล้องประเด็นทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

เป็นการนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

สูตรในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
R	คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
$\sum R$	คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
N	คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

**ประเด็นทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์**

คำชี้แจง

สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

**ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ**

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
10	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
25	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
26	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
27	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
28	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
รวมเฉลี่ย						200	0.98



ประวัติย่อผู้วิจัย

