

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น*
GUIDELINES FOR DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS OF SCHOOL
ADMINISTRATOR UNDER THE OFFICE OF KHON KAEN
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

ภาณุเดช จันมะณี¹, กฤษกนก ดวงชาทม², ดร.ณนภา นาชัยฤทธิ์³
Panudet Chanmanee¹, Kritkanok Duangchatom², Darunnapa Nachairit³
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม^{1,2,3}
Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University^{1,2,3}
Email : directorapichai@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ (3) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 381 คน โดยใช้แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.84 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 ศึกษาและตรวจสอบแนวทางการพัฒนา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง 9 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ (4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม 2. สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะคุณธรรมจริยธรรม 3. แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21; ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

The objectives of this research were to identify the components and indicators of school administrators' 21st-century skills, examine their current and desirable states as well as developmental needs, and develop guidelines for enhancing these skills among administrators under the Khon Kaen Secondary Educational Service Area Office. The study was conducted in three phases. Phase 1 investigated the components and indicators of the skills using a semi-structured interview with five experts, and data were analyzed through content analysis. Phase 2 examined the current and desirable states and developmental needs using a five-point Likert-scale questionnaire administered to 381 school administrators and teachers. The instrument had a reliability coefficient of 0.91 and item discrimination indices ranging from 0.31 to 0.84. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 3 developed and validated the proposed development guidelines, involving six key informants and nine experts who evaluated the appropriateness and feasibility of the guidelines using interview and assessment forms.

The research results revealed the following findings: 1. School administrators' 21st-century skills consisted of four dimensions: (1) communication, (2) analytical and creative thinking, (3) visionary, and (4) moral and ethical skills. 2. The overall current state was at a high level, while the desirable state was at the highest level. Developmental needs ranked from highest to lowest as analytical and creative thinking, visionary, communication, and moral and ethical skills. 3. The proposed guidelines comprised five elements: principles, objectives, six learning units, a 70:20:10-based development process, and measurement and evaluation, with overall appropriateness and feasibility rated at the highest level.

Keywords : Development guidelines; 21st-century skills; School administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือ มีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงานตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทที่สำคัญ คือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วมปรับองค์กรให้เป็น

องค์การขนาดเล็กและมีโครงสร้างแนวราบ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและประสบการณ์ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2560) ดังที่วิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะบทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความดีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกและตัวแปรที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพในผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารที่จะประสบความสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะและทักษะการบริหารที่โดดเด่นและเหมาะสม มีความรู้ในหลักการเชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมจริยธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาในยุคใหม่เพื่อนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะหลายประการ อาทิ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ มีภาวะผู้นำแบบจูงใจไม่บริการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น (ชัยยนต์ เพาพาน, 2560) ทั้งนี้สถานศึกษาถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ เนื่องจากเป็นแหล่งประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม ฝึกทักษะอาชีพ เสริมสร้างคุณธรรมอันพึงประสงค์เพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และฝึกทักษะชีวิตอันจำเป็นในการดำรงชีวิตให้กับนักเรียน สรรสร้างบุคลิกภาพทางสังคมให้นักเรียน เพื่อให้สามารถปรับตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปฏิบัติตนให้มีคุณค่าแก่สังคม โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการคอยกำกับ ติดตาม และดูแลการดำเนินการของโรงเรียนอีกทั้งพยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาให้มีผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพที่สุด และเพื่อให้นักเรียนสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้ในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญที่สุดต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถาบัน เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมด ความสำเร็จขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธี ประสบการณ์ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ และอุทิศตน ความเสียสละและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา (บรรจง ลาวะลี, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนาประชากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีความสุข จากความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าว ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการศึกษาด้านการใช้แนวทางการบริหารตามนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีตัวชี้วัดในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้

มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, 2568) กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษาของผู้วิจัย ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัด การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความ เข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ เพื่อให้การ ดำเนินการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความ สนใจดำเนินการวิจัย แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนั กงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพ ปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 และได้แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เหมาะสม กับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3. ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

- 3.1 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้ในการสร้างโปรแกรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้บริหาร เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์จริง
- 3.2 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำหรือปรับปรุงนโยบายการพัฒนา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น โดยสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาและกลยุทธ์การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอนาคต

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กำหนดรายละเอียดจากผลการศึกษาและการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผล การสัมภาษณ์และผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน จากนั้นสรุปเป็น ความเรียง

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่ง ออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และครู จำนวน 257 คน

1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษารายองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากการวิจัยในระยะที่ 1

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ ค่า (Rating scale) 5 ระดับ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

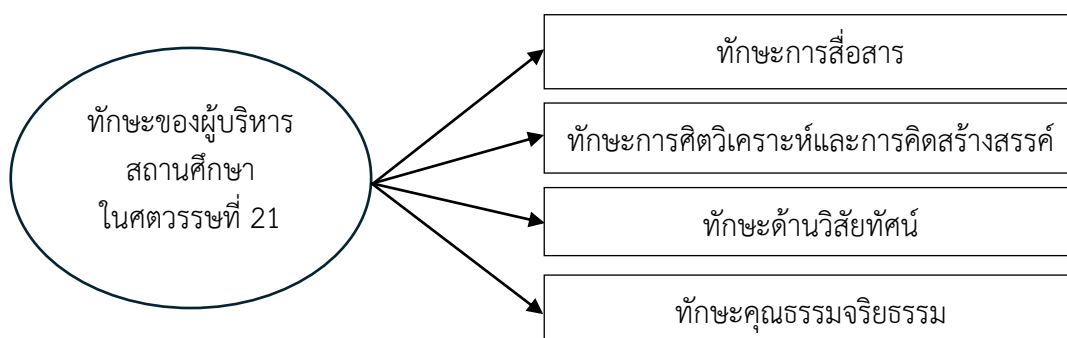
3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3.3 ประเมินแนวทางโดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษางค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

5.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน

ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ
ทักษะการสื่อสาร	3.61	.47	มาก	4.81	.34	มากที่สุด	.33	3
ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์	3.61	.44	มาก	4.87	.34	มากที่สุด	.35	1
ทักษะด้านวิสัยทัศน์	3.62	.52	มาก	4.86	.31	มากที่สุด	.34	2
ทักษะคุณธรรม จริยธรรม	3.74	.51	มาก	4.85	.32	มากที่สุด	.30	4
รวมเฉลี่ย	3.65	.46	มาก	4.85	.33	มากที่สุด	.33	-

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม และทักษะด้านการสื่อสารตามลำดับ ความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ .33 เรียงลำดับดังนี้ความ

ต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะคุณธรรมจริยธรรมตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปผลแนวทางประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษารองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องมีทั้งความสามารถทางปัญญา ความสามารถทางสังคม และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบแรก คือ ทักษะการสื่อสาร เป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่จะส่งผลต่อการสร้างความเข้าใจร่วมและความร่วมมือภายในองค์กร สอดคล้องกับพินลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ที่กล่าวสรุปว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการดำเนินการต่างๆ ที่ทำร่วมกับผู้นำ และไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2560) ที่กล่าวว่าศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มีนวัตกรรมและการผลิตใหม่ๆ จะเกิดขึ้นมาก ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของความร่วมมือ ยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ๆ ความสามารถทางด้านการสื่อสารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่นๆ องค์ประกอบที่สอง คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชัยยนต์ เพาพาน (2560) ที่ระบุว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์เป็น “ทักษะหัวใจ” ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตีความข้อมูล คิดอย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการพัฒนาองค์กร ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2560) ที่กล่าวว่าทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารมองปัญหาอย่างรอบด้านและออกแบบแนวทางการบริหารที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับโรงเรียนได้ จึงถือเป็นทักษะสำคัญที่หลอมรวมการคิดเชิงระบบกับการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังกับผลการวิจัยของกนิษฐา ทองสมุทร, 2561) ที่สรุปว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติหลักของผู้นำโรงเรียนยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่สาม คือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับจิรพล สังข์โพธิ์และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำดิจิทัลด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกว่ายุคก่อน มีความทันสมัย กล้าตัดสินใจ มีกลยุทธ์ในการทำงาน จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรใน

ยุคดิจิทัลเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เมื่อผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์แล้วบุคลากรในองค์กรต้องทำการปรับตัวและพัฒนาให้ทันกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น และพรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ด้านวิจัยทัศนวิสัยว่าการมีวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองภาพอนาคตให้ออกโดยนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ และต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพร้อมพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย และองค์ประกอบที่สี่ทักษะคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับไกรสร เจียมทอง (2561) กล่าวสรุปผลการวิจัยทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นลักษณะของผู้บริหาร ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมคำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้กับตนเอง ครู นักเรียนและบุคคลทั่วไปยึดระบบธรรมมาภิบาล และพรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะตัวแทนคุณธรรมจริยธรรม ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางคุณธรรมจริยธรรม ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางคุณธรรมจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางคุณธรรมจริยธรรม และให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ด้านคุณธรรมจริยธรรม

6.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ทักษะการสื่อสาร ซึ่งสะท้อนภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ศึกษาว่ายังคงยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็ง แต่ในขณะเดียวกันยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการสื่อสาร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเท่าทันบริบทของศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของพรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่อธิบายว่า คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแม้จะไม่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการในระเบียบหรือกฎหมาย แต่ถือเป็นกลไกขับเคลื่อนศักยภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรมย่อมสามารถใช้ความดี ความถูกต้อง และความรับผิดชอบต่อ เป็นพลังในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไกรสร เจียมทอง (2561) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมจะประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมคำสอนของศาสนา ยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งทำให้ครู นักเรียน และบุคลากรเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีคุณลักษณะดังกล่าวอย่างเด่นชัด และในส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับต่ำสุด สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในการใช้เทคนิคการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารกับบุคลากรและชุมชนทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญ เช่น พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ที่กล่าวว่าทักษะการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความร่วมมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2560) ที่มองว่าศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเครือข่ายและการเชื่อมต่อ จึงทำให้ทักษะการสื่อสารมีความจำเป็นต่อการบริหารเทียบเท่ากับทักษะการคิดวิเคราะห์หรือการจัดการองค์กร

สภาพที่พึงประสงค์พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อทักษะด้านการคิดเชิงเหตุผลและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ และบริบททางสังคมสอดคล้องกับแนวคิดของ พรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกทางความคิด โดยเฉพาะการวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้เรียนและสถานศึกษาในระยะยาว และผลการวิจัยของไกรสร เจริมทอง (2561) ที่ได้สรุปว่าผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะการคิดสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สามารถตีความข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญของประเด็น และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้บริหารในเขตพื้นที่ศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และพัฒพงษ์ แสงพันธ์ (2566) ได้สรุปไว้อย่างสอดคล้องว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการคิดในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากส่วนย่อยสู่ส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม และเป็นตัวอย่างของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

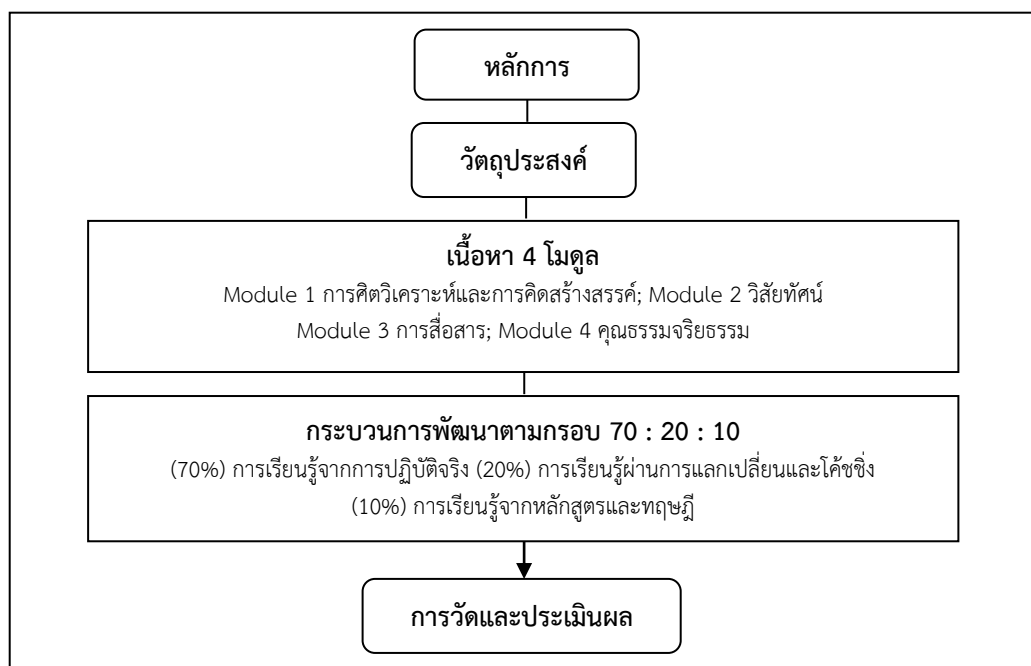
ความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เหตุผลเชิงลึก การคิดเชิงระบบ และการสร้างแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับวรรณิภา งามเลิศและคณะ (2563) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดและใช้ข้อมูลอย่างรอบด้านในการตัดสินใจ และอดิภาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ที่สรุปว่าผู้บริหารควรมีความสามารถคิดนอกกรอบ วิเคราะห์สถานการณ์ได้รวดเร็ว และเป็นแบบอย่างของการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป การที่ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงคุณภาพ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก้าวทันโลกยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

6.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70 : 20 : 10 และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการด้านการจัดทำคู่มือการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พร้อมกระบวนการพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 ซึ่งผสมผสานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียน แต่เชื่อมโยงกับประสบการณ์งานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำคู่มือของนงคริักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ที่เน้นการระบอบองค์ประกอบ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และทำไม เพื่อให้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ตามแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) และพัชรา วาณิชวสิน (2560) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ และการเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นทางการช่วยให้เกิดการเติบโตของผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และพฤติกรรมอย่างสมดุล การประเมินผลแนวทางพบว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงว่าแนวทางนี้ไม่เพียงมีโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกับทฤษฎี แต่ยังสามารถนำไปใช้พัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความรู้เชิงลึกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและยั่งยืนในระบบการศึกษา

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ (4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม โดยแนวทางการพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา กำหนดเป็น 4 โมดูลตามองค์ประกอบ (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70 : 20 : 10 และ (5) การวัดและประเมินผล แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ โดยจัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Workshop) และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลจริง

8.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิด 70:20:10 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากผู้อื่นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (20%) และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควร พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเชิงระบบในบริบทของการศึกษาไทยยุคใหม่

8.2.2 ควรพัฒนาทักษะด้าน การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร เพื่อให้สามารถถ่ายทอดข้อมูล แนวคิด และนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกสถานศึกษา

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน (เช่น ประถมศึกษา หรืออาชีวศึกษา) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะผู้บริหารตามบริบทขององค์กรการศึกษาในแต่ละระดับ

8.3.2) ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร หรือแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างโมเดลเชิงกลไกที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

8.3.3) ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการทดลองใช้แนวทางที่ได้จากงานวิจัยนี้ในสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลและความยั่งยืนของแนวทางการพัฒนาทักษะในบริบทจริง พร้อมทั้งจัดทำคู่มือหรือโมเดลพัฒนาที่สามารถขยายผลในระดับเขตพื้นที่และประเทศได้

9. บรรณานุกรม

- กนิษฐา ทองสมุทร. (2561). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ไกรศร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- จิรพล สังข์โพธิ์และคณะ. (2560). **ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2560). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาและนวัตกรรมทางการบริหาร: กระบวนทัศน์ใหม่ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**. กาฬสินธุ์ : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- นงคริ์กษณ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 12(4). 1093–1111.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาภูมิราชมหาวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 6(2). 206-215.
- พรณิภา งามเลิศ, รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล และองค์อร สวงวนญาติ. (2563). ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7. *วารสาร มจร อุบลราชธานี*. 5(2). 789-804.
- พัชร วาณิชวิน. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัฒนพงษ์ แสงพันธ์. (2566). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาภูมิราชมหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี**. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไพฑูรย์ สีนารถน. (2560). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิจารณ์ พานิช (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ตลาดนัดพลีเคชั่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2568). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568**. ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- อติกาญจน์ ศรีสังข์. (2564). **ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis, MN : Lominger.