

การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิธรรม 4
DEVELOPING THE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY
UNDER NAKHON SAWAN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3
BASED ON THE PRINCIPLES OF PANNAVUDDHIDHAMMA 4

¹ภัสดี ภูทองไชย Phasadee Phukongchai ²ทนง ทศไกร Thanong Thosakrai

³ดิเรก ดั่งลอย Direk Duangloy

^{1, 2, 3}มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: Phasadee0512@gmail.com

Article Received: August 12, 2025. Revised: September 26, 2025. Accepted: September 28, 2025.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิธรรม 4 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 302 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิธรรม 4 ประกอบด้วย (1) สัมปรีสังเสวะ การคบหาคนดี ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายและเรียนรู้จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งในและนอกวงการศึกษา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและหาแนวทางพัฒนาใหม่ๆ (2) สัทธัมมัสสนะ การฟังคำสอนที่ดี ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรอย่างแท้จริง และศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารและสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร (3) โยนิโสมนสิการ การพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรและปัจจัยแวดล้อม เพื่อให้สามารถวางแผนและจัดสรรสวัสดิการหรือรางวัลได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม (4) อัมมานุสรมปฏิบัติ การปฏิบัติตามหลักการ ผู้บริหารต้องนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติอย่างเป็นระบบและโปร่งใส เช่น จัดอบรมที่เป็นประโยชน์ มอบรางวัลอย่างยุติธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร

คำสำคัญ: ทักษะ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21, หลักปัญญาภิธรรม 4

Abstract

This research article aimed: 1) to study the skills of school administrators in the 21st century and 2) to propose guidelines for developing the skills of school administrators in the 21st century under Nakhon Sawan Primary Educational Service Area 3, based on the Four Paññavuddhi-dhamma Principles. This mixed-method research approach utilized a qualitative sample of 302 school administrators and teachers. Data were analyzed using statistics such as frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Qualitative research utilized interviews with nine key informants and data were analyzed using content analysis.

The results revealed: 1) The overall skills of school administrators in the 21st century in Nakhon Sawan Primary Educational Service Area 3 was at the highest level. 2) Guidelines for developing the skills of school administrators in the 21st century in Nakhon Sawan Primary Educational Service Area 3, based on the Four Paññavuddhi-dhamma Principles, including: (1) Sappurisaṃseva (associating with good people), School administrators should network and learn from successful leaders both within and outside the educational sector to inspire and find new development approaches. (2) Saddhammassavana (listening to good teachings), Executives must be open-minded to truly listen to suggestions from personnel and study theoretical concepts from experts in order to apply them to management and build confidence in the organization. (3) Yonisomanasikāra (careful consideration before making a decision), Executives must analyze information from all sides, taking into account the differences in personnel and environmental factors in order to be able to plan and allocate welfare or rewards appropriately and fairly. (4) Dhammānudhammapaṭipatti (adherence to principles), Executives must systematically and transparently put what they have learned into practice, such as organizing beneficial training, giving fair rewards, and creating a good working environment to create motivation and commitment among personnel.

Keywords: Skills, School Administrators, The 21st Century, The Four Paññavuddhi-Dhamma Principles

บทนำ

ปัจจุบันสังคมทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านความเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อทุกด้านในการดำรงชีวิตของคนในสังคมในอดีตช่วงอายุของคนคนหนึ่งอาจมีเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงให้พบเห็นน้อยต่างจากในปัจจุบันอาจมีเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคมเกิดขึ้นมากมายวิถีชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีตมีความเปิดกว้างยอมรับให้ความสำคัญกับข้อมูลความรู้และข่าวสารที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้คนในศตวรรษนี้จึงไม่สามารถใช้ความรู้และทักษะบางอย่างในอดีตมาแก้ปัญหาในปัจจุบันได้ การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่กระบวนการถ่ายทอดความรู้เพียงอย่าง

แต่เพียงแต่เป็นการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน (สัญญา สดประเสริฐ, 2562) และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการบริหารงานการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญก็คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในโลกอนาคตควรปรับเปลี่ยนบทบาทสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกในอนาคต ผู้บริหารต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เปลี่ยนจากกรอบความคิดแบบยึดติดเป็นกรอบความคิดเพื่อการพัฒนา ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยหลัก SMART Goal คือการมีความชัดเจนสามารถวัดได้ สามารถบรรลุได้ มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลัก และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน 2) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์ที่หลากหลาย มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการออกแบบ วางแผน และจัดการเรียนรู้ โดยประยุกต์เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เน้นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งอนาคต ส่งเสริมการเรียนรู้แบบค้นพบ และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับผู้เรียน และ 3) ด้านการพัฒนาความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นระดับความคิดและการประเมินแบบองค์รวมเพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็งของผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตในโลกอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2566)

ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม เช่น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร การมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง การเป็นแบบอย่างด้านวิชาการก็ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนาการศึกษา รวมถึงการแนะนำหรือชี้แนะแนวทางแก่ครูได้ซึ่งหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาด้านคุณธรรม 4 ธรรมที่เป็นไปเพื่อปัญญาคุณธรรม คือเพื่อความเจริญองกามแห่งปัญญา ประกอบด้วย 1) สปัจริยสังเสวะ (คบหาสัตบุรุษ, เสวนาท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ) 2) สัทธัมมัสสวนะ (ฟังสัทธรรม, เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง) 3) โยนิโสมนสิการ (ทำในใจโดยแยบคาย, คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี) 4) ธัมมานุวัตรปฏิบัติ (ปฏิบัติตามธรรมสมควรแก่ธรรม, ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลักคือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่นๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตริตระงเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้นๆ (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2567) และจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่ามีปัญหาอุปสรรคด้านการบริหาร คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดการพัฒนาตนเอง รู้ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ สถานศึกษาขาดการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านการพัฒนาบุคลากร คือครูและบุคลากรทางการศึกษา ขาดการส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารขาดการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีภาระงานมากและให้ความสำคัญด้านวิชาการน้อย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3, 2567) แสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหาของการบริหารจัดการศึกษาที่ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสังคมโลกจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองทุกๆ ด้านทั้งวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมในศตวรรษที่ 21

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยการพัฒนาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนานโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 3
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิวัตน์ธรรม 4

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 จำนวน 192 โรงเรียนและสาขา 1 แห่งรวมทั้งหมด 1,302 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 9 รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจงคุณสมบัติที่มีความรู้ ทางด้านหลักพุทธธรรมเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางด้านบริหารการศึกษา โดยเลือก แบบเจาะจงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางการสร้างมนุษย์สัมพันธ์และเชี่ยวชาญด้านศาสนา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถาม มีการสร้างแบบสอบถามดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากวารสาร ตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนด กรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย 3) ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย 4) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาความเหมาะสมของภาษาว่ามีความครอบคลุมหรือไม่ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index IOC) และ เลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผลจากการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 - 1.00 5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุง แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.99 6) ปรับปรุง แก้ไข และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท เป็นการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นใน 5 ด้าน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีประเด็นคำถามแบบปลายเปิด 5 ด้าน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิวัตน์ธรรม 4

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ การวิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นของครูใน

อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามเกณฑ์คะแนนค่าเฉลี่ยระดับคะแนน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคืออยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ถัดมาคือด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านทักษะ การสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพการ พัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 โดยภาพรวม

สภาพการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3	ระดับความคิดเห็น			
	($\bar{X}$)	(S.D.)	แปลผล	อันดับ
ด้านที่ 1 ทักษะการสื่อสาร	4.48	0.58	มาก	5
ด้านที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	4.60	0.55	มากที่สุด	2
ด้านที่ 3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	4.54	0.57	มากที่สุด	4
ด้านที่ 4 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	4.55	0.59	มากที่สุด	3
ด้านที่ 5 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	4.60	0.54	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	4.56	0.54	มากที่สุด	

2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาภิธรรม 4

ด้านที่ 1 ทักษะการสื่อสารผู้บริหารควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากครูหรือผู้เชี่ยวชาญด้าน ภาษาอังกฤษ เข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ด้านภาษา หา สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสำหรับนำมาพัฒนาตนเอง เช่น หนังสือ แอปพลิเคชันและเข้าร่วมการอบรม หรือ เข้าร่วมคอร์สออนไลน์ การฟังพอดแคสต์ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง (SWOT หรือ ID Plan) และ พัฒนาภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การเลือกใช้ภาษาอังกฤษตาม กาลเทศะ ฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่องการนำภาษาอังกฤษไปใช้ในสถานการณ์จริงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การนำเสนอผลงานในเวทีสากล

ด้านที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญและ ผู้บริหารต้นแบบ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการแลกเปลี่ยน Best Practices รวมถึงการเข้า ร่วมโปรแกรมอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้บริหารนำ แนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้ ควรศึกษาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น เข้าร่วมอบรมหรือสัมมนา

เกี่ยวกับเครื่องมือวางแผนสมัยใหม่ เช่น SWOT Analysis, OKR, Balanced Scorecard การฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำมาปรับใช้เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาและชุมชน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผลสอบ NT, O-NET และใช้เครื่องมือวางแผนที่เหมาะสม เช่น SMART Goals, After Action Review ยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมีความยืดหยุ่น รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ช่วยให้การบริหารตอบโจทย์ความต้องการ ปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ เช่น การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงแผนงานตามผลการประเมิน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริหารด้วยความโปร่งใส ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ด้านที่ 3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น การเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับ Design Thinking, Agile, หรือ Change Management และการรับฟังความคิดเห็นจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้บริหารนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ วิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมก่อนนำมาใช้ ประเมินตนเองและรับฟังผู้อื่น ตั้งคำถามท้าทายวิธีการแบบเดิม การวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาความสามารถของครูและบุคลากร นำแนวคิดนวัตกรรมไปปฏิบัติ เช่น การทดลองใช้ระบบดิจิทัลหรือกระบวนการวิจัยและพัฒนาและนำผลจากการประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้และการสรรหาผู้เชี่ยวชาญในสถานศึกษา การมีที่ปรึกษาหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ได้รับคำแนะนำที่ชัดเจน ผู้บริหารควรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ผ่านแหล่งข้อมูลดิจิทัล เช่น พอดแคสต์ คอร์สออนไลน์และการอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร เช่น School Management System, Data Analytics การรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยี เช่น ERP, LMS วิเคราะห์ความต้องการด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษา เช่น ขนาดโรงเรียน งบประมาณและเป้าหมายและประเมินตนเองในการใช้เทคโนโลยี การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น LMS, Big Data และการพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์บริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีด้วย เช่น Google Meet, Line การประเมินผลและปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารควรเชิญผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาบรรยายหรือจัดอบรมสร้างแรงจูงใจและสร้างเครือข่ายกับผู้นำทั้งในและนอกวงการศึกษา เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอัตรานักเรียนออกกลางคันต่ำ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนา รับฟังความต้องการและข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง สื่อสารชัดเจน ตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น รับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อออกแบบวิธีการที่เหมาะสม วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เช่น ความต้องการของครูในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน และการจัดสวัสดิการหรือรางวัลที่เหมาะสม จัดกิจกรรมที่ตรงความต้องการของครูและบุคลากรและการบริหารด้วยธรรมาภิบาล ดำเนินการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ เช่น การมอบรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่สามารถพัฒนานักเรียนอย่างมีคุณภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น การกระจายอำนาจ การกำหนดเป้าหมายร่วม มีความเป็นธรรมในการตัดสินปัญหา เพื่อช่วยสร้างความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการเตรียมคนสู่ศตวรรษที่ 21 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ 3R8C 3R คือ ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) ได้แก่ 1) Reading อ่านออก 2) (W) Riting เขียนได้ 3) (A)Rithematics มีทักษะการคำนวณ และ 8C คือทักษะทางอารมณ์ (Soft Skills) ได้แก่ 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณแก้ไขปัญหาได้ 2) การคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม 3) ความเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรม 4) การทำงานเป็นทีมและภาวะความเป็นผู้นำ 5) ทักษะในการสื่อสารและการรู้เท่าทันสื่อ 6) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และรู้เท่าทันเทคโนโลยี 7) ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ 8) มีความเมตตา กรุณา มีคุณธรรมและมีระเบียบวินัยซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้และฝึกทักษะของตนเองก่อนเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจมีทักษะและสามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในระดับโรงเรียนได้อีกทั้งยังมีการสอบ (Reading Test : RT) สำหรับเด็กประถมศึกษาปีที่ 1 ทั่วประเทศ ซึ่งการอ่านนั้นเป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนหากอ่านไม่ออกก็ไม่สามารถเรียนทักษะต่างๆ ได้ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของวีระยุทธ เรืองธรรม (2566) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรปวิณ พิชัยยุทธ์ และคณะ (2566) ที่พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีการจัดฝึกอบรมทักษะดังกล่าวให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสื่อสารของผู้บริหารกับครูนั้นเป็นไปในลักษณะสั่งการหรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมได้และอาจทำให้เกิดการกระทบกระทั่งหรือเกิดอคติระหว่างกันได้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์น้อยกว่าครูที่มีวิสัยทัศน์สูงกว่าการสั่งการตามอำนาจหน้าที่นั้นอาจถูกต้องตามกฎหมายแต่ไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดจำเป็นต้องสื่อสารให้ถูกหลักการสื่อสารใช้ศิลปะในการสื่อสารที่ดีมากกว่าใช้อำนาจ เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการร่วมมือกันดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิทธิชัย ขำละม้าย และคณะ (2566) ที่พบว่า ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากและได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีวิธีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ การสื่อสารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ทำให้เกิดการประสานงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 อภิปรายผลการวิจัยตามรายด้านดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะการสื่อสาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารในระดับสากลอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรและเปลี่ยนเรียนรู้กับครูหรือผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษเข้าร่วมชุมชน

แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ด้านภาษาหาสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสำหรับนำมาพัฒนาตนเอง เช่น หนังสือ แอปพลิเคชันและเข้าร่วมการอบรมหรือเข้าอบรมคอร์สออนไลน์ การฟังพอดแคสต์ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง SWOT หรือ ID Planและพัฒนาภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบ เช่น กำหนดเป้าหมาย ประเมินผล เลือกใช้ภาษาอังกฤษตามกาลเทศะ ฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่อง การนำภาษาอังกฤษไปใช้ในสถานการณ์จริงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การนำเสนอผลงานในเวทีสากลทั้งนี้เพราะหลักสูตรหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ไวยากรณ์มากกว่าฝึกทักษะการพูดสื่อสารและไม่มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรดังกล่าวมาอย่างยาวนาน ส่งผลให้ผู้จบการศึกษาแม้จะจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา หรือทำงานในระดับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากแล้วก็ยังไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี และอีกหลายเหตุผลที่ส่งผลต่อทักษะการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ เช่น โอกาสหรือสถานการณ์ในการได้ใช้งานภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันมีน้อยมากหรือแทบจะไม่มี รวมถึงการได้เรียนรู้ ฝึกฝน เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารเองนั้นมีน้อยมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนาพร รุจิโณม (2561) ที่พบว่า ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของประชากรใน 80 ประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักและแบ่งผลการจัดอันดับออกเป็น 5 กลุ่มประเทศ คือ กลุ่มที่มีทักษะภาษาอังกฤษสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมากพบว่าไทยติดอันดับที่ 53 หรืออยู่ในกลุ่มประเทศที่ทักษะภาษาอังกฤษต่ำโดยมีคะแนนน้อยกว่าบังกลาเทศ ปากีสถานและคิวบาและให้ข้อเสนอในการตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษที่อาจจะส่งผลในด้านการดำเนินงานเนื่องจากในปัจจุบันมีนักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนภายในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย การสอดแทรกการใช้ภาษาอังกฤษในทุกส่วนของชีวิตประจำวันจะสร้างความคุ้นชินให้กับตนเองเพื่อให้ตระหนักว่าภาษาอังกฤษเป็นเรื่องใกล้ตัวที่มีความจำเป็นอย่างมากในโลกในศตวรรษที่ 21

ด้านที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการองค์การ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารต้นแบบ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยน Best Practices รวมถึงการเข้าร่วมโปรแกรมอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จช่วยให้ผู้บริหารนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้ ควรศึกษาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น เข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเครื่องมือวางแผนสมัยใหม่ เช่น SWOT Analysis, OKR, Balanced Scorecard การฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำมาปรับใช้ เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาและชุมชน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผลสอบ NT, O-NET และใช้เครื่องมือวางแผนที่เหมาะสม เช่น SMART Goals, After Action Review ยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมีความยืดหยุ่นรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ช่วยให้การบริหารตอบโจทย์ความต้องการ ปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ เช่น การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงแผนงานตามผลการประเมิน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริหารด้วยความโปร่งใส ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพราะการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้มีส่วนสำคัญอย่างมากคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจากการได้ศึกษาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือต่างๆ ทางด้านการบริหารสมัยใหม่ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก เพื่อการระดมทรัพยากรมาพัฒนาโรงเรียน แต่การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีในปัจจุบัน ส่วนมากเป็นการดำเนินการจัดทำโครงการ

กิจกรรม ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีนโยบายและภารกิจจำนวนมากกระบวนการจัดทำแผนจึงปรับเปลี่ยนเฉพาะบางโครงการกิจกรรมเพื่อตอบสนองนโยบายและมอบหมายให้ครูรับผิดชอบแต่ละคนโดยตรง ไม่ได้เกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน โดยการรับฟังความคิดเห็นปัญหา ข้อเสนอแนะจากครูหรือชุมชน ร่วมกันคิดวิเคราะห์ลำดับความสำคัญตามปัญหาบริบทของโรงเรียนแล้วนำมาจัดทำโครงการกิจกรรม ซึ่งอาจไม่ตอบสนองกับบริบทสภาพแวดล้อมของนักเรียนในพื้นที่ที่มีความไม่เท่าเทียมทางการศึกษาอยู่มาก ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาการศึกษาต่อไปเนื่องจากแก้ปัญหาไม่ตรงจุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพ์ฤทธิ์ เทียงภักดิ์ (2567) ที่พบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร และความร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะด้านการสื่อสารและความร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะด้านความรู้ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะด้านการสร้างสรรค์ ผลิตรายการอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารและการปรับตัว อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ด้านที่ 3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น การเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับ Design Thinking, Agile หรือ Change Management และการรับฟังความคิดเห็นจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้บริหารนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ วิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมก่อนนำมาใช้ประเมินตนเองและรับฟังผู้อื่น ตั้งคำถามท้าทายวิธีการแบบเดิมการวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาความสามารถของครูและบุคลากร นำแนวคิดนวัตกรรมไปปฏิบัติ เช่น การทดลองใช้ระบบดิจิทัลหรือกระบวนการวิจัยและพัฒนาและนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษายังขาดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาหลักสูตรที่ประสบผลสำเร็จ การเปิดเวทีหรือช่องทางการรับฟัง ปัญหาและข้อเสนอแนะของนักเรียน ครู ผู้ปกครองหรือชุมชนทำให้ไม่สามารถเข้าถึงปัญหา ไม่มีการคิดค้นแนวทางวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ รวมถึงขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เช่น หากมีหลักสูตรใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงและขอโรงเรียนทดลองใช้หลักสูตรจะพบว่า มีโรงเรียนที่ร่วมทดลองน้อยมาก การจัดทำกิจกรรมนำเสนอผลงานการจัดการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จแล้วไม่มีการส่งเสริมการนำไปทดลองใช้สรุปผลและเผยแพร่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพ์ฤทธิ์ เทียงภักดิ์ (2567) ที่พบว่า การพัฒนาทักษะด้านการสร้างสรรค์ผลิตรายการ ผู้บริหารจะต้องศึกษาปัญหารอบด้านแล้วค้นหาวิธีที่ดีที่สุดโดยประยุกต์กับเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารใช้กระบวนการวิจัยเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางการบริหารมีนโยบายที่ชัดเจนร่วมคิด ร่วมทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การระดมสมองจากหลายภาคส่วนเพื่อได้วิธีการที่ดีที่สุด

ด้านที่ 4 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีในการวางแผนและบริหารจัดการการทำงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้และการสรรหาผู้เชี่ยวชาญในสถานศึกษา

การมีที่ปรึกษาหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญช่วยให้ได้รับคำแนะนำที่ชัดเจน ผู้บริหารควรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ผ่านแหล่งข้อมูลดิจิทัล เช่น พอดแคสต์ คอร์สออนไลน์และการอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร เช่น School Management System, Data Analytics การรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยี เช่น ERP, LMS วิเคราะห์ความต้องการด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษา เช่น ขนาดโรงเรียน งบประมาณและเป้าหมายและประเมินตนเองในการใช้เทคโนโลยี การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น LMS, Big Data และการพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์บริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีด้วย เช่น Google Meet, Line การประเมินผลและปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษายังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะดังกล่าวซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการนำมาใช้วางแผนและการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การนำเครื่องมือดิจิทัลมาวิเคราะห์ข้อมูลผลการเรียนและดูปัจจัยที่ส่งผลเพื่อแก้ไขปัญหา ยกตัวอย่างเช่น นำข้อมูลผลการเรียนจาก O-net แล้วมาเปรียบเทียบกับสถานะการหย่าร้างของครอบครัว จากโปรแกรม DMC ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือไม่ การสำรวจพฤติกรรมการเล่นเกมแล้วนำมาเปรียบเทียบกับผลการเรียน ว่าส่งผลหรือไม่ การดูความยากจนจากโปรแกรม CCT ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนหรือไม่ เป็นต้น แต่ทักษะเบื้องต้นผู้บริหารสามารถเรียนรู้ใช้งานด้วยตนเองได้ เช่น การประชุมผ่าน Google meet หรือ Zoom meeting การใช้ Gmail Google form Google sheet สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ บุญช่วย ศิริเกษ (2567) ที่พบว่า การบริหารจัดการดิจิทัล ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการบริหารจัดการ แต่ยังขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยเน้นการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ด้านที่ 5 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเชิญผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาบรรยายหรือจัดอบรมสร้างแรงจูงใจและสร้างเครือข่ายกับผู้นำทั้งในและนอกวงการศึกษาศึกษา เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอัตรานักเรียนออกกลางคันต่ำ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนารับฟังความต้องการและข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง สื่อสารชัดเจน ตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น รับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อออกแบบวิธีการที่เหมาะสม วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เช่น ความต้องการของครูในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน และการจัดสวัสดิการหรือรางวัลที่เหมาะสม จัดกิจกรรมที่ตรงความต้องการของครูและบุคลากร และการบริหารด้วยธรรมาภิบาล ดำเนินการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ เช่น การมอบรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่สามารถพัฒนานักเรียนอย่างมีคุณภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น การกระจายอำนาจ การกำหนดเป้าหมายร่วม มีความเป็นธรรมในการตัดสินใจปัญหา เพื่อช่วยสร้างความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทั้งนี้เพราะการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกล่าวขอบคุณ ยกย่องชมเชย มอบเกียรติบัตร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการกิจกรรมของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จหรือจัดการเรียนการสอนแล้วนักเรียนมีคุณภาพในโรงเรียนยังมีน้อย ส่วนมากเป็นการมอบเกียรติบัตรและยกย่องชมเชยในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน จะเป็นสิ่งที่ทำให้

ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเสียกำลังใจเมื่อเห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานแบบปกติทั่วไปก็สามารถได้รับการประเมินผลการปฏิบัติในระดับดีมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิราภรณ์ คงสุวรรณ และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2566) ที่พบว่าแรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นที่อยู่ในตัวทำให้เกิดแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำการสิ่งต่างๆ มีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง รางวัลหรือคำชมการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทนซึ่งเป็นปัจจัยที่มากระตุ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่ตั้งไว้เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานบรรลุผลสำเร็จ

องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 สามารถอธิบายได้ว่า

สี่เหลี่ยมขั้นนอก หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้านดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการบริหารจัดการองค์การ 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล และ 5) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

วงกลมชั้นกลาง หมายถึง หลักปัญญาคุณธรรม 4 คือธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญของงามแห่งปัญญา ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) สัมปยุตตสังสวะ การอยู่ใกล้คนดีใกล้ผู้รู้ มีครูอาจารย์ดีมีข้อมูล มีสื่อที่ดี มีเครือข่ายที่ดี สภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี 2) สัทธัมมัสสนะ เอาใจใส่ศึกษาโดยมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ดีเป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นผู้ฟังที่ดี รู้เท่าทันปัจจุบัน 3) โยนิโสมนสิการ มีกระบวนการคิดวิเคราะห์พิจารณาหาเหตุผลที่ดีและถูกวิธี มีทักษะการจัดการองค์การ ทักษะการวินิจฉัยและการประเมินที่ดี 4) อัมมานัธัมมปฏิบัติ ความสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตได้ถูกต้องเหมาะสมดำเนินงานถูกต้องตามหลักกฎหมายตามจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

วงกลมชั้นใน หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามหลักปัญญาคุณธรรม 4 มีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะการสื่อสารผู้บริหารควรหาครูหรือผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ เข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ด้านภาษา หาสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสำหรับนำมาพัฒนาตนเอง เช่น หนังสือ แอปพลิเคชันและเข้าร่วมการอบรมหรือเข้าอบรมคอร์สออนไลน์ การฟังพอดแคสต์ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง (SWOT หรือ ID Plan) และพัฒนาภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การเลือกใช้ภาษาอังกฤษตามกาลเทศะ ผักผ่อนตนเองอย่างต่อเนื่อง การนำภาษาอังกฤษไปใช้ในสถานการณ์จริงอย่างสม่ำเสมอ

ด้านที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารต้นแบบ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการแลกเปลี่ยน Best Practices รวมถึงการเข้าร่วมโปรแกรมอบรมกับผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้บริหารนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้ควรศึกษาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น เข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเครื่องมือวางแผนสมัยใหม่ เช่น SWOT Analysis, OKR, Balanced Scorecard การฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำมาปรับใช้เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา

และชุมชน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผลสอบ NT, O-NET และใช้เครื่องมือวางแผนที่เหมาะสม เช่น SMART Goals, After Action Review ยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมีความยืดหยุ่นรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ช่วยให้การบริหารตอบโจทยความต้องการ ปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ เช่น การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงแผนงานตามผลการประเมิน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริหารด้วยความโปร่งใสช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ด้านที่ 3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่นการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับ Design Thinking, Agile, หรือ Change Management และการรับฟังความคิดเห็นจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จช่วยให้ผู้บริหารนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมก่อนนำมาใช้ ประเมินตนเองและรับฟังผู้อื่น ตั้งคำถามท้าทายวิธีการแบบเดิม การวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาความสามารถของครูและบุคลากร นำแนวคิดนวัตกรรมไปปฏิบัติ เช่น การทดลองใช้ระบบดิจิทัลหรือกระบวนการวิจัยและพัฒนาและนำผลจากการประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้และการสรรหาผู้เชี่ยวชาญในสถานศึกษา การมีที่ปรึกษาหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ได้รับคำแนะนำที่ชัดเจน ผู้บริหารควรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ผ่านแหล่งข้อมูลดิจิทัล เช่น พอดแคสต์ คอร์สออนไลน์และการอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร เช่น School Management System, Data Analytics การรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยี เช่น ERP, LMS วิเคราะห์ความต้องการด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษา เช่น ขนาดโรงเรียน งบประมาณ และเป้าหมาย และประเมินตนเองในการใช้เทคโนโลยี การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น LMS, Big Data และการพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์บริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีด้วย เช่น Google Meet, Line การประเมินผลและปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารควรเชิญผู้นำที่ประสบความสำเร็จมาบรรยายหรือจัดอบรมสร้างแรงจูงใจและสร้างเครือข่ายกับผู้นำทั้งในและนอกวงการศึกษ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอัตรานักเรียนออกกลางคันต่ำ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนา รับฟังความต้องการและข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง สื่อสารชัดเจนตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความเข้าใจความเชื่อมั่น รับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อออกแบบวิธีการที่เหมาะสม วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เช่น ความต้องการของครูในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน และการจัดสวัสดิการหรือรางวัลที่เหมาะสม จัดกิจกรรมที่ตรงความต้องการของครูและบุคลากรและการบริหารด้วยธรรมาภิบาล ดำเนินการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ เช่น การมอบรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่สามารถพัฒนานักเรียนอย่างมีคุณภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น การกระจายอำนาจ การกำหนดเป้าหมายร่วม มีความเป็นธรรมในการตัดสินปัญหา เพื่อช่วยสร้างความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร สรุปดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย SDCP Model

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษ โดยเน้นการใช้สื่อดิจิทัล เช่น พอดแคสต์ คอร์สออนไลน์ เน้นการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพื่อยกระดับทักษะการสื่อสารให้ทันสมัยและตอบโจทย์ศตวรรษที่ 21

1.2 ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบหรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ให้กับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ เช่น การฝึกใช้เครื่องมือวางแผน เช่น SWOT Analysis เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยความโปร่งใสและมุ่งผลสัมฤทธิ์คือคุณภาพผู้เรียน

1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับแนวคิดนวัตกรรม เช่น กระบวนการคิดเพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ให้ถูกจุดตลอดจนพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ที่ตั้งไว้ (Design Thinking) และการทำงานที่รวดเร็วไว เน้นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าขั้นตอนรวมถึงเวทีรับฟังความคิดเห็นจากครู นักเรียน และชุมชนเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสม

1.4 ยกระดับทักษะเทคโนโลยีและดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ซอฟต์แวร์บริหารสถานศึกษา (LMS, ERP) และจัดอบรมการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Big Data พร้อมส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เครื่องมือ เช่น Google Meet และ Line เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2 ควรศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

2.3 ควรศึกษาประสิทธิผลของการฝึกอบรมแนวคิดนวัตกรรม (เช่น Design Thinking, Agile) ต่อทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ควรศึกษาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ หรือปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค Thailand 4.0 และศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนาพร รุจิโณม. (2561). การสื่อสารภาษาอังกฤษของคนไทยกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21. วารสาร ศิลปะการจัดการ, 2(3), 199-210.
- จิราภรณ์ คงสุวรรณ และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2566). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี. วารสาร สิริธรปริทรรศน์, 24(1), 454-464.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2567). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการจินตาสี, 2(2), 93-106.
- พรวิทย์ พิชัยยุทธ์ และคณะ. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วารสารนาคบุตรปริทรรศน์, 15(3), 173-182.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2566). ผู้บริหารกับบทบาทใหม่ในการบริหารการศึกษาในโลกอนาคต. EDUCATION JOURNAL Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University, 6(1), 191-202.
- พิมพ์ฤทธิ์ เทียงศักดิ์. (2567). การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 6(2), 210-226.
- วีระยุทธ เรืองธรรม. (2566). ทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์, 9(2), 57-69.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. แหล่งที่มา https://84000.org/Tipitaka/dic/d_item.php?i=179 สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2567.
- สัญญา สดประเสริฐ. (2562). ศตวรรษที่ 21: ทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพ. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(1), 1-12.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. (2567). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. แหล่งที่มา <https://www.nsw3.go.th/> สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2567.
- สิทธิชัย ขำละม้าย และคณะ(2566). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8(2), 1579-1588.