

การศึกษาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

A Study of Good Governance Management Skills of School Administrators in
the 21st Century under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3

พัชรินทร์ มั่นขัน¹ คชาเทพ จันทรเจริญ² วีรพันธ์ ศิริฤทธิ์³

Patcharin Munkhun, Khathathep Chancharoen, Weeraphan Siririth

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 2) เปรียบเทียบทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยแบบสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบออนไลน์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.26) โดยทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.25) และทักษะด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.27)

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และเพศของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางด้าน ขณะที่ความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน และผู้ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ (Keywords) : ทักษะการบริหาร; หลักธรรมาภิบาล; ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Abstract

Received: 2026-06-26 Revised: 2026-08-27 Accepted: 2026-08-30

¹ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย Master of Educational Administration, Graduate School, Chiang Rai College. E-mail: patcharinmunkhann@gmail.com

² อาจารย์ประจำ วิทยาลัยเชียงราย Lecturer of Chiangrai College. E-mail: katatap@crc.ac.th

³ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยเชียงราย Lecturer of Chiangrai College. Corresponding author E-mail: Dr.W.siririth@gmail.com

This study aimed to: (1) examine the level of good governance-based management skills among school administrators in the 21st century and (2) compare these skills according to respondents' gender, age, position, work experience, school size, administrators' gender, and administrators' administrative experience under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. The sample comprised 350 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.988 and analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, independent-samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The findings revealed that the overall level of good governance-based management skills among school administrators in the 21st century was high ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = 0.26). Among the dimensions, teamwork and collaboration skills received the highest mean score ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.25), whereas communication and stakeholder participation skills received the lowest mean score ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.27). Comparative analyses indicated no statistically significant differences in the overall perceptions of good governance-based management skills across respondents' gender, age, position, work experience, school size, administrators' gender, or administrators' administrative experience. However, significant differences were identified in certain individual dimensions according to respondents' gender, age, position, work experience, and administrators' gender. In contrast, respondents from schools of different sizes and those whose administrators had different levels of administrative experience did not differ significantly in either the overall perceptions or any individual dimensions.

Keywords: Management Skills; Good Governance; School Administrators in the 21st Century

บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และเศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในอนาคต ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และการยกระดับคุณภาพการศึกษา ขณะที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายการศึกษา พ.ศ. 2568–2569 ที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียน ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561; กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะเหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จันทรจิรา โพนชัยยา (2565) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ขณะที่ณัฐพล วัฒนชัยมงคล (2565)

ชี้ให้เห็นความสำคัญของทักษะด้านเทคโนโลยีและการบริหารในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งวิวรรจน์ เชื้อจิตร (2566) ให้ความสำคัญกับการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาในการบริหารสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม การมีทักษะการบริหารเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงต้องนำทักษะดังกล่าวมาใช้ควบคู่กับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลช่วยให้การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานของสถานศึกษามีความเหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้ อีกทั้งยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น การพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารจึงควรดำเนินควบคู่กับการยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายและสามารถปรับการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน และการพัฒนานตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย (จันทร์จิรา โพนชัยยา, 2565) นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัลยังเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ณัฐพล วัฒนชัยมงคล, 2565) ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและความเป็นเลิศได้ (วิวรรจน์ เชื้อจิตร, 2566) อีกทั้ง การทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือกับครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล (สุรัสวดี ชื่นวงศ์, 2566) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะการบริหารให้ครอบคลุมทั้งด้านการนำองค์กร การใช้เทคโนโลยี การคิดแก้ปัญหา การสื่อสาร และการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีบริบทของสถานศึกษาที่หลากหลาย และกำหนดแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกัน ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนสะท้อนประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา โดยผลการประเมิน RT ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2566 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 65.70 ต่ำกว่าระดับประเทศ 13.30 คะแนน ผลการประเมิน NT ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 49.79 ต่ำกว่าระดับประเทศ 7.99 คะแนน และผล O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 40.09 ต่ำกว่าระดับประเทศ 1.18 คะแนน ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การนิเทศติดตาม การบริหารทรัพยากร และการสร้างความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2568)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หรือการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลแยกจากกัน ขณะที่การศึกษาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ยังมีจำกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อศึกษาระดับทักษะและเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและบริบท

ของสถานศึกษา ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารและสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมทั้งด้านเนื้อหา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ตัวแปรที่ศึกษาและตัวแปรจำแนก ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดและผลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ ซึ่งมีสาระสำคัญสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับแนวคิดทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยครอบคลุมทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม 3) ทักษะด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา 5) ทักษะด้านนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง 6) ทักษะด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 7) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี 8) ทักษะด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ 9) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดดังกล่าว เนื่องจากผลการสังเคราะห์พบว่า องค์ประกอบทั้ง 9 ด้านปรากฏอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จากการสังเคราะห์งานวิจัยของชูการัน มະลิสู (2567) ทวีศักดิ์ แก้วสมปอง (2568) ธนัฐพร กำลังหาญ (2568) พรปวิณ จั่วโสม (2568) รุจิรา คล้ายรอด (2568) อินทราณี แก้วพรหม (2568)) จันทร์ทิวา เกียรติพันธ์ (2567) ทรงพล นุ่นทองหอม (2568) ธวัชชัย ภูพลผัน (2568) ปณชัย สุขสี (2567) จึงมีความเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกรอบในการศึกษาตัวแปรหลักที่ศึกษาของการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรจำแนก คือ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพการดำรงตำแหน่ง 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 5) ขนาดของสถานศึกษา 6) สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษา 7) ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 2,751 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 247 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,504 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในปีการศึกษา 2568 (พฤษภาคม 2568 ถึง มีนาคม 2569)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามกรอบแนวคิด 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ด้านนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี ด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษา

2.2 ผู้วิจัยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรและองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน โดยกำหนดตัวบ่งชี้ (Indicators) ของแต่ละด้านให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปวัดได้ แล้วนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาของตัวแปรที่ศึกษา

2.3 ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด และตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของภาษาให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลการตรวจสอบแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้

2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อพิจารณาความชัดเจนของข้อความ ความเหมาะสมของภาษา และความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.6 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องภายในของข้อความแต่ละด้านและแบบสอบถามโดยรวม แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงข้อความให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง

2.7 ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยนำผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผลการทดลองใช้ และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากจากบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 350 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบแบบสอบถามออนไลน์ พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการตอบแบบสอบถาม และการรักษาความลับของข้อมูลแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

3.3 ภายหลังการส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยติดตามการตอบแบบสอบถามเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่กำหนด เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ หากพบแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยคัดออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบความครบถ้วนมาลงรหัส (Coding) และบันทึกข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยจำแนก ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลตามเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับของบุญชม ศรีสะอาด (2560: 121)

4.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และใช้สถิติการวิเคราะห์ความ

แปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) หากพบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffé's Method) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ ช่วงอายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด เพศของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 178 คน คิดเป็นร้อยละ 50.90 มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 96 คน สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ครูผู้สอน 315 คน คิดเป็น ร้อยละ 90.00 ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี 151 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด ขนาดกลาง 182 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีผู้บริหารเป็นเพศชาย 205 คน คิดเป็นร้อยละ 65.08 และ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี มากที่สุด 136 คน คิดเป็นร้อยละ 43.17

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.26) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.25) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.27) ดังตารางที่ 1

3. ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	ลำดับ
1. ทักษะด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล	4.47	0.27	มาก	4
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม	4.49	0.26	มาก	3
3. ทักษะด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.46	0.27	มาก	5
4. ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา	4.49	0.27	มาก	3
5. ทักษะด้านนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง	4.49	0.28	มาก	3
6. ทักษะด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ	4.50	0.27	มาก	2

7.ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี	4.47	0.25	มาก	4
8.ทักษะด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ	4.49	0.26	มาก	3
9.ทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและ0ความร่วมมือน	4.52	0.25	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	4.49	0.26	มาก	

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบางปัจจัยมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ผลการเปรียบเทียบ โดยรวม	ด้านที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
เพศ	ไม่แตกต่าง	ด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี และด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ
อายุ	ไม่แตกต่าง	ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล
สถานภาพการดำรงตำแหน่ง	ไม่แตกต่าง	ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม
ประสบการณ์ในการทำงาน	ไม่แตกต่าง	ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล
ขนาดของสถานศึกษา	ไม่แตกต่าง	ไม่พบความแตกต่าง
สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษา	ไม่แตกต่าง	ด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ไม่แตกต่าง	ไม่พบความแตกต่าง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ด้านนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี และด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามลำดับ ผลที่ปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานทุกด้านได้โดยลำพัง การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงาน จึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้การทำงานมีความชัดเจนและเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ สุรัสวดี ชื่นวงศ์ (2566) พบว่า ทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันของบุคลากร และสอดคล้องกับ จันทรจิรา โพนชัยยา (2565) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ส่วนทักษะด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับรองลงมา อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติของครูและบุคลากรได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจึงช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางเดียวกันและสามารถร่วมกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ ธนัฐพร กำลังหาญ และคณะ (2568) และ ศิริชัย สงผัด และคณะ (2567) ที่ให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สำหรับด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ผลการวิจัยจะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับอีก 8 ด้าน อาจเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายยังขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ทั้งด้านสภาพชุมชน ช่องทางการสื่อสาร เวลา และความพร้อมของผู้เกี่ยวข้อง การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนหรือตัดสินใจจึงอาจทำได้ไม่เท่ากันทุกสถานศึกษา ประเด็นนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความโปร่งใส เพราะการบริหารที่เปิดเผยมข้อมูลและเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น จะช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ ญัฐพล วัฒนชัยมงคล (2565) ซึ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสะท้อนความสำคัญของการสื่อสารและการบริหารในบริบทที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผลที่ด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดไม่ได้หมายความว่าผู้บริหาร ขาดทักษะด้านนี้ แต่สะท้อนว่า เมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าด้านนี้ยังมีระดับต่ำกว่า จึงควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม โดยเฉพาะการสื่อสารกับผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยรวมจะเห็นว่า ทักษะทั้ง 9 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีการนำทักษะการบริหารมาใช้ควบคู่กับหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการทำงาน

ร่วมกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่เน้นความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

2. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา สถานะทางเพศของผู้บริหารสถานศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผลเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปฏิบัติงานภายใต้นโยบาย มาตรฐานการศึกษา และแนวทางการบริหารของหน่วยงานต้นสังกัดเดียวกัน จึงได้รับแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารและธรรมาภิบาลในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีเพศ อายุ ตำแหน่ง หรือประสบการณ์แตกต่างกัน การรับรู้ ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมจึงไม่แตกต่างกันมากนัก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สุภาพร หลีจ๊ะ (2565) ที่ศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และพบประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ อัลอามิน ซียง (2564) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามบางกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัล ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม ด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี ด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความแตกต่างที่เกิดขึ้นในบางด้านอาจมาจากประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทหน้าที่ และลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เหมือนกัน เช่น ผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมากกว่าอาจมองเห็นบทบาทของผู้บริหารด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการบริหารทรัพยากรแตกต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ขณะที่ด้านเทคโนโลยีและความรู้ดิจิทัลอาจเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เคยและประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยี ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ส่วนด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมอาจได้รับอิทธิพลจากบริบทของสถานศึกษาและชุมชนที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร ไม่พบความแตกต่างทั้งในภาพรวมและรายด้าน อาจเนื่องมาจากไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใด ผู้บริหารต่างต้องปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งต้องดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกัน ขณะที่ประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันอาจไม่ได้เป็นตัวกำหนดทักษะการบริหารโดยตรง เพราะทักษะของผู้บริหารยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า ปัจจุบันส่วนบุคคลไม่ได้ทำให้มุมมองต่อทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันในภาพรวม แต่ยังพบความแตกต่างในบางทักษะที่มีลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การสื่อสาร และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรนำไปพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

จากการศึกษา ผู้วิจัยสรุปองค์ความรู้จากการวิจัยได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารเป็นกลไกสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องบูรณาการทักษะการบริหารทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี

และความรู้ดิจิทัล ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคม ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ด้านนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและเทคนิควิธี ด้านจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ เข้ากับหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะช่วยให้เกิดการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบต่อหลักธรรมาภิบาล

3. การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านอื่น แม้จะอยู่ในระดับมากก็ตาม จึงสะท้อนว่าการสร้างช่องทางการสื่อสารและการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษายังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาให้มากขึ้น

4. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาทักษะของผู้บริหารการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพไม่ควรมุ่งเฉพาะการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร แต่ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารนำทักษะดังกล่าวมาใช้ภายใต้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อหลักความคุ้มค่า เพื่อให้การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร และการดำเนินงานของสถานศึกษามีความเหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้

5. องค์ความรู้ที่ได้สามารถสรุปเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ว่า ผู้บริหารควรใช้ ทักษะการบริหาร 9 ด้าน เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และนำมาบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก โดยมีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ ด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับทักษะด้านอื่น ทั้งนี้ อาจจัดกิจกรรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น การสร้างเครือข่าย และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการรักษาจุดแข็งด้านการงานเป็นทีมและความร่วมมือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนให้มีความต่อเนื่องและเกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

1.3 สถานศึกษาควรจัดให้มีแนวทางหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น การประชุมร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมวางแผนและร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อรักษาจุดแข็งของสถานศึกษา และนำความร่วมมือดังกล่าวไปสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น โดยเฉพาะการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรนำผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในแต่ละด้านไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรและบริบทของสถานศึกษา โดยไม่จำกัดการพัฒนาเฉพาะทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ แต่ควรพัฒนาทักษะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มควบคู่กัน เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะดังกล่าว และนำผลไปใช้กำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารได้ตรงประเด็นมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา คุณภาพการบริหาร หรือคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างทักษะของผู้บริหารกับผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษาอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการบริหาร ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในบริบทของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน

2.4 ควรต่อยอดผลการวิจัยไปสู่การพัฒนา รูปแบบหรือโปรแกรมพัฒนาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นด้านที่ควรได้รับการพัฒนา และนำรูปแบบหรือโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้และประเมินผล เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.5 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาวิชาชีพ การอบรม และการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร เพื่อให้การพัฒนาทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง (References)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2569. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- จันทร์จิรา โพนชัยยา. (2565). สภาพ ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนครพนม.
- จันทร์ทิวา เกียวพันธ์ และคณะ. (2567). ทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. วารสาร มจร อุบล ปริทรรศน์. 9(3): 85-98.
- ชูการนัน มะลิชู. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับกระบวนการ บริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. 18(2): 112-124.
- ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล. (2565). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนใน ศูนย์คุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ทวีศักดิ์ แก้วสมปอง และ ประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล. (2568). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาวังน้ำเขียวสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วารสารสหวิทยาการศึกษาและพัฒนาสังคม. 1(1): 29-43.
- ทรงพล นุ่นทองหอม, สรรเสริญ หุ่นแสน, และ กัญญกร เอี่ยมพญา. (2568). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี. 21(2): 13-27.
- ธนัฐพร กำลัหาญ, จำรัส มุ่งเผือกกลาง, และ พจน์ เจริญสันติเยะ. (2568). ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วารสาร เสี่ยงธรรมจากมหายาน. 11(2): 86-98.
- ธวัชชัย ภูพลผัน, และ สรรฤดี ดีปู. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. 12(1): 44-59
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. สุวีริยาสาส์น.
- ปณชัย สุขสี. (2567). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตูม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- พรปวีณ์ จั้วโสม. (2568). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- รุจิรา คล้ายรอด และ รุจิราพรรณ คงช่วย. (2568). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล. *Journal of MCU Ubon Review*. 10(1): 2499–2514.
- วิวรรณ เชื้อจิตร. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศิริชัย สงัด จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์, และ สิริกัลยา สุขชี. (2567). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 13(5): 422-434.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2568). รายงานการประเมินตนเองของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (Self Assessment Report: SAR) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุภาพร หลีจ๊ะ. (2565). การศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุรัสวดี ชื่นวงศ์. (2566). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- อัลอามีน ชียง (2564) . ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- อินทราณี แก้วพรหม, และ ชูชัย ป้องาณา. (2568). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*. 8(3): 113-128
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.