# ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11*

# 21ST CENTURY SKILLS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS AFFILIATED WITH THE OFFICE OF SPECIAL EDUCATION ADMINISTRATION, NETWORK GROUP FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF SPECIAL EDUCATION MANAGEMENT, EDUCATIONAL AREA 11

**สุทธิดา รุดเครือ[1], สุพล จอกทอง[2] และ คัมภีร์ สุดแท้[3]**

Sutthida Rudkhrue[1], Supon Jogthong[2] and Khambhee Sudtae[3]

**[1-3]วิทยาลัยนครราชสีมา**

[1-3]Nakhonratchasima College, Thailand

Corresponding Author's Email: eveshinda@gmail.com

วันที่รับบทความ : 21 เมษายน 2569; วันแก้ไขบทความ 4 พฤษภาคม 2569; วันตอบรับบทความ : 6 พฤษภาคม 2569

Received 21 April 2026; Revised 4 May 2026; Accepted 6 May 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เปรียบเทียบทักษะทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่งระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่าย

Citation:

*สุทธิดา รุดเครือ, สุพล จอกทอง และ คัมภีร์ สุดแท้. (2569). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(4), 604-626.

Sutthida Rudkhrue, Supon Jogthong and Khambhee Sudtae. (2026). 21st Century Skills For School Administrators Affiliated With The Office Of Special Education Administration, Network Group For Enhancing The Efficiency Of Special Education Management, Educational Area 11. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(4), 604-626.;

DOI: https://doi.org/10.

Website: https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/

ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 207 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มแบบแบ่งชั้นและผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการสร้างความคิด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ เน้นการสร้างความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ด้านการสร้างความคิด เน้นการกระตุ้นนวัตกรรม ความคิดเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และ 3) ด้านเทคนิค เน้นการพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การสื่อสารดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูล

**คำสำคัญ:** ทักษะของผู้บริหาร, ศตวรรษที่ 21, สถานศึกษา

## Abstract

This research aims to 1) study the 21st-century skills of school administrators, 2) compare the 21st-century skills of school administrators categorized by position, educational level, and work experience, and 3) study guidelines for developing the 21st-century skills of school administrators under the Office of Special Education Administration, Special Education Center Management Efficiency Enhancement Network, Educational Area 11 The sample group consisted of 207 administrators and teachers, selected using stratified

random sampling based on the Krejcie-Morgan table, and 7 qualitative informants selected through purposive sampling. The instruments used were questionnaires with an Index of Content Validity (IOC) between 0.80 and 1.00 and a reliability coefficient of 0.95, and interviews. The statistical methods used included percentages, means, standard deviations, hypothesis testing using t-tests, and one-way ANOVA.

The research findings revealed that:

1. The overall 21st-century skills of school administrators were at a high level. When considering each aspect, interpersonal skills had the highest average score, followed by creative thinking skills and technical skills, respectively.

2. A comparison of skills, both overall and by aspect, categorized by position, educational level, and work experience, showed no significant differences

3. The guidelines for developing 21st-century skills for school administrators cover three areas: 1) Human relations, focusing on building collaboration, conflict management, and creating networks both within and outside the organization; 2) Innovation, focusing on stimulating innovation, strategic thinking, and developing analytical thinking skills; and 3) Technical skills, focusing on developing skills in educational technology, digital communication, and data management.

**Keywords:** Management skills, 21st Century, Educational institutions

## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อรองรับการแข่งขันในยุคดิจิทัล การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนให้มีทักษะที่จำเป็น โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2562) สังคมไทยจึงคาดหวังให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 Fullan (2020) ระบุว่า

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีทักษะ 5 ด้าน คือ การนำการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ทักษะดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารความหลากหลาย และการพัฒนาบุคลากร ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2564) เพิ่มเติมว่า ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการ ผู้อำนวยความสะดวก และผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะในการจัดการศึกษาพิเศษที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษและมีความซับซ้อนมากกว่าการศึกษาทั่วไป การพัฒนาทักษะผู้บริหารจึงเป็นการลงทุนสำคัญเพื่ออนาคตของประเทศ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

รัฐบาลไทยได้กำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกรอบแนวทางสำคัญหลายประการ กล่าวคือ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะสูง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีทักษะการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทการศึกษาพิเศษ ซึ่งพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ รวมถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการสนับสนุนอย่างครบถ้วน ในทำนองเดียวกัน มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน โดยเน้นทักษะการบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากร และการสร้างเครือข่ายชุมชน (คุรุสภา, 2564) ยิ่งไปกว่านั้น ทิศทางการวิจัยทางการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2568–2570 ยังได้กำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารเป็นประเด็นวิจัยหลักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศอีกด้วย จากกรอบนโยบายดังกล่าวทั้งหมดนี้ จึงเห็นได้ชัดว่าการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาพิเศษเป็นประเด็นที่มีความสำคัญทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

แม้มีนโยบายที่ชัดเจน แต่สภาพปัจจุบันยังพบปัญหาสำคัญหลายประการ จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2566 พบว่า ร้อยละ 45 ของสถานศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากผู้บริหารขาดทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยี (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2566)

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2563) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังใช้การบริหารแบบดั้งเดิม ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ปัญหาสำคัญอีกประการคือการพัฒนาผู้บริหารขาดความต่อเนื่อง หลักสูตรเน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ ไม่ติดตามผลหลังอบรม และไม่คำนึงถึงบริบทที่แตกต่างของแต่ละสถานศึกษา โดยผู้บริหารร้อยละ 62 ได้รับการพัฒนาเพียงปีละ 1-2 ครั้ง ซึ่งไม่เพียงพอ (ธีระ รุญเจริญ, 2564) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ครูร้อยละ 58 รู้สึกว่าผู้บริหารไม่เข้าใจปัญหาและความต้องการของครู ไม่สามารถให้คำแนะนำทางวิชาการ และขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูขาดความกระตือรือร้น มีความขัดแย้งในองค์กร และอัตราการลาออกสูงขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กและพื้นที่ห่างไกล (สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2565)

สำหรับกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดสุรินทร์ พบว่ามีสภาพปัญหาที่สะท้อนความต้องการพัฒนาทักษะของผู้บริหารอย่างเร่งด่วนใน 3 ด้านหลัก กล่าวคือ (1) ด้านการบริหารบุคลากร ผู้บริหารบางส่วนยังขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างขวัญกำลังใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในสถานศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีอัตราการโอนย้ายและลาออกในระดับสูง (2) ด้านการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารยังขาดทักษะเชิงความคิดรวบยอดในการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายภายนอกเพื่อชดเชยข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ และ (3) ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารบางส่วนยังขาดทักษะเชิงเทคนิคในการจัดการศึกษาพิเศษ ทำให้ไม่สามารถนิเทศและให้คำแนะนำครูในการพัฒนาแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบกับลักษณะเฉพาะของพื้นที่ซึ่งมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมยิ่งทำให้การบริหารจัดการศึกษาพิเศษในเขตพื้นที่นี้มีความซับซ้อนและต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2567) อย่างไรก็ตาม ยังคงขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ศึกษาทักษะที่จำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของศูนย์การศึกษาพิเศษในบริบทดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะวิจัยทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 เพื่อให้ได้ข้อสนเทศที่มี

คุณค่าสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในหลายมิติ ทั้งการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของการจัดการศึกษาพิเศษในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การปรับปรุงหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารใน 5 จังหวัด รวมถึงการเสนอแนะเชิงนโยบายต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในการจัดสรรทรัพยากรและพัฒนาระบบนิเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุด ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษในฐานะเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา เมื่อผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและสามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุขสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและวิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11 ดังนี้

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 432 คน รวมทั้งหมด จำนวน 444 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจากศูนย์การศึกษาพิเศษในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 201 คน รวมทั้งหมด จำนวน 207 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie&Morgan) และได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูชำนาญการพิเศษ ครูที่มีประสบการณ์ผลงานดีเด่นจากศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ปีการศึกษา 2568 ซึ่งได้มาโดย การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน และครูที่มีประสบการณ์ผลงานดีเด่น จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด จำนวน 7 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา เสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือจากวิทยาลัยนครราชสีมา ไปยังสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 207 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า จำนวน 5 ข้อ โดยผู้ตอบคำถามจะได้รับคำถามเช่นเดียวกัน และในลำดับขั้นตอนเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถามถามได้ตรงประเด็นที่ต้องการ ไม่ออกนอกเรื่อง ไม่เกินขอบเขตที่กำหนดไว้ และข้อมูลที่ได้รับสามารถนำมาประมวลผลได้ โดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.1 กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ 15-20 นาที และนัดหมายกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

4.2 เตรียมอุปกรณ์จดบันทึกให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4.3 แนะนำตัวเอง และสร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเอง

4.4 บอกวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

4.5 ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามที่ได้เตรียมไว้ให้เหมาะสมกับเวลา พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

4.6 กล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้รับไปวิเคราะห์เชิงคุณภาพต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11 จำแนกตามตำแหน่งและระดับการศึกษา โดยใช้ค่า t – test (Independent samples)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F- test แบบ One way ANOVA และทดสอบความแตกต่าง เป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe')

5. วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

1.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 136 -143)

2.1 ความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 136 -143)

3.1 t- test แบบ Independent samples

3.2 F- test แบบ One way ANOVA และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe')

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 207 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 97.10 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 37.68 มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 25.12

2. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ รองลงมาคือ ทักษะการสร้างความคิด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะทางเทคนิคตามลำดับ

2) ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกรายการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์และสามารถวางแผนพัฒนาสถานศึกษา 2) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 3) ประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้ 4) มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ 5) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3) ทักษะการสร้างความคิดทักษะการสร้างความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกรายการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ 3) วิเคราะห์และนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน 4) ปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

และ 5) คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะกับสภาพปัญหา ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกเพื่อนำแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาสถานศึกษา

4) ทักษะทางเทคนิคทักษะทางเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกรายการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) วางแผนปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2) ให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 3) ใช้วิธีการสื่อสารข้อมูลได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 4) มีการระดมความคิดเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและ 5) ปรับปรุงกระบวนการทำงานในสถานศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

3. ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

1) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

3) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยของทักษะทั้ง 3 ด้านสูงกว่ากลุ่มอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม รองลงมา คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

4. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน

7 ท่าน โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อสังเคราะห์ข้อมูลและวิเคราะห์ความสอดคล้อง สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ 3 ด้านหลัก ดังนี้

4.1 แนวทางการพัฒนาทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ครู นักวิชาชีพ และชุมชน โดยใช้หลักการสื่อสารแบบสองทาง การรับฟังอย่างตั้งใจ และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย และสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการรับฟัง

2) การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดหลักผลประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมด้านการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยและการจัดการความขัดแย้ง พร้อมทั้งศึกษากรณีตัวอย่างและฝึกปฏิบัติผ่านสถานการณ์จำลอง

3) การพัฒนาบรรยากาศการทำงานเชิงบวก สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเอง และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นย้ำถึงความสำคัญของการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน

4) การพัฒนาความเข้าใจในความแตกต่างและความหลากหลาย ผู้บริหารต้องเข้าใจและเคารพในความแตกต่างของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อ หรือมุมมอง และสามารถใช้ความแตกต่างเหล่านี้เป็นจุดแข็งขององค์กร

5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และองค์กรชุมชน

4.2 แนวทางการพัฒนาทักษะการสร้างความคิด ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1) การกระตุ้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองและการคิดค้นสิ่งใหม่ รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี จัดสรรเวลาและ

พื้นที่สำหรับการระดมสมอง (brainstorming) และการทดลอง สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการอบรมและประชุมวิชาการ และสร้างกลไกการยกย่องผลงานนวัตกรรม

2) การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทิศทาง และนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้มีการพัฒนาทักษะการคิด เชิงระบบ (Systems Thinking) การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะเสี่ยงและเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าตัวเองก็เปิดรับและพร้อมที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็นและการสำรวจ

4) การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการฝึกอบรมเทคนิคการคิดวิเคราะห์ เช่น Design Thinking, PDCA Cycle, และ Root Cause Analysis เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ

5) การส่งเสริมการคิดเชิงบวกและมองเห็นโอกาสจากวิกฤต ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาจากสถานการณ์ที่ท้าทาย และถ่ายทอดมุมมองนี้ให้กับทีมงาน เพื่อสร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน

6) การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำแนวคิดใหม่มาพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย และองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาพิเศษ เพื่อนำองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้

4.3 แนวทางการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีช่วยสอน (Assistive Technology) ที่เหมาะสมกับเด็กพิเศษแต่ละประเภท ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคโนโลยีช่วยสอนสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องประเภทต่าง ๆ การศึกษาดูงานสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีการใช้เทคโนโลยีได้ดี และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

2) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการข้อมูล ผู้บริหารต้องสามารถใช้ระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจและวางแผนพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ (Student Information System) ที่สามารถติดตามพัฒนาการของเด็กแต่ละคนได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งฝึกอบรมการใช้งานและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

3) การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัล ผู้บริหารต้องสามารถใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการสื่อสารและประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการนำแอปพลิเคชันและเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารกับผู้ปกครอง

4) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการโครงการ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารโครงการ การวางแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามประเมินผล และการรายงานผล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การพัฒนาทักษะด้านการประเมินและเลือกใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสามารถประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของสถานศึกษา ไม่ตามกระแสโดยไม่พิจารณาความเหมาะสม

6) การพัฒนาทักษะด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เรียนและบุคลากร

7) การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำและผู้ปฏิบัติ ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นย้ำว่าผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทุกอย่าง แต่ต้องเข้าใจพอที่จะตัดสินใจเลือกใช้และสนับสนุนได้ สามารถประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญและแสวงหาคำปรึกษาเมื่อจำเป็น

## อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11 ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ รองลงมาคือ ทักษะการสร้างความคิด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธินนท์ จิตรพวน (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว ซึ่งพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยทักษะมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือทักษะการสร้างความคิด ซึ่งเป็นลำดับที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา ทองสมุทร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยทักษะทางมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ กู้เกียรติกาญจน์ และวิชิต แสงสว่าง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่พบว่าทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่พบว่าทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายรายด้านได้ ดังนี้

1) ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ผู้ปกครอง ครู และทีมสหวิชาชีพ จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะมนุษย์สัมพันธ์เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธินนท์ จิตรพวน (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว ที่พบว่าทักษะมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นทักษะที่ผู้บริหาร

สถานศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุดในทุกบริบท ทั้งในระดับมัธยมศึกษาและในบริบทการศึกษาพิเศษ

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษตระหนักว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนิษฐา ทองสมุทร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พบว่าทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์และการวางแผนพัฒนาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกได้อย่างชัดเจนในระดับสูง

ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งเป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความละเอียดอ่อนในการดำเนินการ โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาพิเศษผู้บริหารจำเป็นต้องประสานงานกับทีมสหวิชาชีพหลากหลายสาขา ทั้งนักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัด นักอรรถบำบัด และนักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งอาจมีมุมมองและแนวทางที่แตกต่างกัน ทำให้การจัดการความขัดแย้งเป็นความท้าทายที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ทักษะการสร้างความคิด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการสร้างความคิดของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยรองลงมา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษให้ความสำคัญกับการบริหารบนฐานของเหตุผลและข้อมูล (Evidence-Based Management) ซึ่งเป็นกระแสการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร

ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกเพื่อนำแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างเครือข่ายภายนอกต้องอาศัยเวลาและทรัพยากรในการดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดของศูนย์การศึกษาพิเศษบางแห่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงาน

ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

3) ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้ว่าจะยังคงอยู่ในระดับมาก แต่ต่ำกว่าทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์และทักษะการสร้างความคิด เมื่อพิจารณาผลการวิจัยพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วางแผนปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษมีความสามารถในการวางแผนและให้คำแนะนำแก่บุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัทมพร พงษ์เพชร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ที่พบว่า ทักษะทางเทคนิคด้านการวางแผนและการให้คำแนะนำเป็นทักษะที่ผู้บริหารแสดงออกได้อย่างเด่นชัด และส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัตตบุษย์ โพธิรุท (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่พบว่าทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลเป็นทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับ ปัทมพร พงษ์เพชร (2561) ที่พบว่าทักษะเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในบรรดาทักษะทั้งหมด

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1) จำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในศูนย์การศึกษาพิเศษมีความเข้าใจและรับรู้ทักษะของผู้บริหารในทิศทางเดียวกัน อันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในบริบทของการจัดการศึกษาพิเศษ ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานระหว่างผู้บริหารและครูเป็นอย่างมาก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนิษฐา ทองสมุทร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ

รับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่งไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

2) จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามระดับการศึกษา (ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี) ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีต่างทำงานในบริบทเดียวกัน มีประสบการณ์ในการเห็นการปฏิบัติงานของผู้บริหารคล้ายคลึงกัน จึงมีการรับรู้ในระดับเดียวกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนิษฐา ทองสมุทร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พบว่า จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุวัฒน์ กู้เกียรติกาญจน์ และวิชิต แสงสว่าง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไกรศร เจียมทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่พบว่า จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (น้อยกว่า 5 ปี, 5-10 ปี, และมากกว่า 10 ปี) ไม่มีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มพบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น แสดงถึงแนวโน้มว่าประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ทักษะ ทั้งนี้เนื่องจากทักษะการบริหารเป็นความชำนาญพิเศษที่ต้องผ่านการฝึกฝน สั่งสมประสบการณ์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบการประยุกต์ใช้ทักษะที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์สั่งสม และบริบทการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ กู้เกียรติกาญจน์ และวิชิต แสงสว่าง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่พบว่า ประสบการณ์ใน

การทำงานที่แตกต่างกัน ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ อติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่พบว่าประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนิษฐา ทองสมุทร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พบว่า จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ แนวทางการพัฒนาทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ แนวทางการพัฒนาทักษะการสร้างความคิด และแนวทางการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ 3 ประการ ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นร่วมกันว่า ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์เป็นรากฐานสำคัญที่สุดของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ เนื่องจากการทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ผู้ปกครอง ครู และชุมชนที่มีความเปราะบางและต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2) แนวทางการพัฒนาทักษะการสร้างความคิด ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ทักษะการสร้างความคิดมีความสำคัญสูงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะการสร้างความคิดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3) แนวทางการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นด้านที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ทักษะทางเทคนิคมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะรายการ "นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม" ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 11 ผู้วิจัยสรุปได้ว่า 1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการสร้างความคิด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบทักษะทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน 3. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ เน้นการสร้างความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ด้านการสร้างความคิด เน้นการกระตุ้นนวัตกรรม ความคิดเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และ 3) ด้านเทคนิค เน้นการพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การสื่อสารดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูล **ข้อเสนอแนะ** 1. ด้านทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความสามารถในด้านนี้ โดยควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งศึกษากรณีตัวอย่างและฝึกปฏิบัติผ่านสถานการณ์จำลองที่ใกล้เคียงกับบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษ 2. ด้านทักษะการสร้างความคิด ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย โรงพยาบาล และองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพิเศษ เพื่อนำแนวคิดใหม่ๆ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา เนื่องจากพบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในทักษะการสร้างความคิด นอกจากนี้ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศูนย์การศึกษาพิเศษในเครือข่าย เพื่อแบ่งปันนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีซึ่งกันและกัน 3. ด้านทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารควรให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี เนื่องจากพบว่า "นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม" มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในทุกรายการของทักษะทั้ง 3 ด้าน และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด โดยควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีช่วยสอน (Assistive Technology) ระบบบริหารจัดการข้อมูล

การสื่อสารดิจิทัล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมทั้งศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

## เอกสารอ้างอิง


กนิษฐา ทองเลิศ. (2563). รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 5(2), 533-548.

กนิษฐา ทองสมุทร. (2560). บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ไกรศร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. ใน การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

คุรุสภา. (2564). มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2564. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา.

จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วี.พรินท์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2564). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2562). การศึกษาเพื่ออนาคต. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. (2565). รายงานสถานการณ์การบริหารการศึกษาไทย พ.ศ. 2565. กรุงเทพมหานคร: สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.

สัตตบุษย์ โพธิรุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2566). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2566. กรุงเทพมหานคร: สมศ.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2559). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2561). คู่มือปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2567). รายงานการศึกษาสถานการณ์การจัดการศึกษาพิเศษในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สิทธินนท์ จิตรพวน. (2566). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2563). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุวัฒน์ กู้เกียรติกาญจน์ และวิชิต แสงสว่าง. (2564). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 13(2), 267-284.

อติกาญจน์ ศรีสังข์. (2564). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. ใน การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Sergiovanni, T. J. (1994). Building community in schools. San Francisco, CA: Jossey-Bass.