



แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21
Guidelines for the Development in the 21St Century Administrative Skills
of School Administrators under the Pathum Thani Primary
Educational Service Area Office 1

¹ศุภกิจตรา ทาทอง, ²พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

¹Supakittra Tathong, ²Pimolpun Phetsombat

^{1,2}คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

^{1,2}Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

²Corresponding author, e-mail: pimolpun_p@rmutt.ac.th

Received: April 15, 2026; Revised: April 26, 2026; Accepted: April 30, 2026



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 322 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6-1 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสาร และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีภาวะทางอารมณ์ จะสร้างความไว้วางใจ ขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (2) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ใช้การประเมินเชิงคุณภาพและการมีส่วนร่วม เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส (3) ทักษะการสื่อสาร ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างชัดเจน โปร่งใส และเหมาะสมกับทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความไว้วางใจในองค์กร (4) ทักษะการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรแก้ปัญหาอย่างมีสติ ใช้ข้อมูลและการคิดเชิงระบบ และเรียนรู้ปรับตัวจากประสบการณ์ เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส (5) ทักษะด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารควรเป็นผู้นำดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีอย่างมีกลยุทธ์ โปร่งใส และมีจริยธรรม เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและสร้างความเชื่อมั่นอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; ทักษะการบริหาร; ผู้บริหารสถานศึกษา; การพัฒนาทักษะการบริหาร; ศตวรรษที่ 21



Abstract

This research article aims to Study 1) investigate the level of administrative skills of school administrators and 2) explore guidelines for developing the administrative skills of school administrators under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1 in the 21st century. The sample consisted of 322 teachers under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1, selected through stratified random sampling. In addition, five key informants were selected through purposive sampling for in-depth interviews. The research instruments consisted of a questionnaire and an interview protocol. The questionnaire demonstrated an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.60 to 1.00 and a reliability coefficient of 0.982. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research results were found as follows: -1) the administrative skills of school administrators under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1 were at a high level overall. When considering each aspect, it was found that organizational administrative skills were at the highest level, followed by communication skills, while Interpersonal skills were at the lowest level. 2) The guidelines for developing administrative skills could be summarized into five areas: (1) Interpersonal skills: administrators should possess emotional maturity to build trust and enhance morale, leading to effective administration. (2) Organizational management skills: administrators should establish a clear vision and apply qualitative evaluation and participatory management to enhance efficiency and transparency. (3) Communication skills: administrators should communicate clearly, transparently, and appropriately with all stakeholders to promote mutual understanding and trust within the organization. (4) Problem-solving skills: administrators should solve problems thoughtfully by using data and systems thinking and by learning and adapting from experience in order to transform crises into opportunities. (5) Technological skills: administrators should act as digital leaders by strategically, ethically, and transparently utilizing technology to enhance administration and build sustainable trust.

Keywords: Development guidelines; administrative skills; school administrators; the development of administrative skills; the 21st century

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ รวมทั้งสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้สถานศึกษาต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักการเรียนรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้มีคุณภาพมีการบริหารงานที่ทันสมัยเหมาะสม ซึ่งการบริหารงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในหลักการของการบริหาร สามารถขับเคลื่อนภาคส่วนอื่นๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข



สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่พัฒนาหลักสูตรการศึกษาในระดับต่างๆ ที่สามารถสร้างเสริมทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การที่จะทำให้ผู้เรียนมีทักษะศตวรรษที่ 21 ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะสมรรถนะเสริมการเรียนรู้ของครูผู้สอนร่วมด้วย เพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาคู พัฒนาผู้เรียน เป็นเสมือนแม่ทัพในสนามรบ หากแม่ทัพเก่งจะนำพาทัพไปสู่เป้าหมายที่ดี ทุกคนอยู่รอด (ศุภโชค ปิยะสันต์, 2564) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสามารถมองเห็นอนาคตการศึกษา สร้างเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนแก่สถานศึกษา เน้นการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ที่หลากหลาย ต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560)

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการสถานศึกษาและการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังเช่นแนวคิดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ให้ทัศนะว่าทักษะการบริหาร คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ใน 5 ทักษะตามแนวคิดของ Drake and Roe (1996) และ Katz (2005) ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่ตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สุนทร พรหมศรี, 2564) ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรมีทักษะการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในโรงเรียน (นิภาพร รอดไพบูลย์, 2565)

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 102 โรงเรียน ครอบคลุมทั้งบริบทของพื้นที่ในเขตเมืองและชนบท ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียนมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไปตามสภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนรอบโรงเรียน ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่หลากหลายดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบบผสมผสาน เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,949 คน จาก 102 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูในสังกัดเดียวกัน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้จำนวน 322 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้ออกแบบโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา และห้องที่ตั้งของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561) ตั้งแต่ระดับมากที่สุด (5) ถึงน้อยที่สุด (1)

3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย 3) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง 4) ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 5) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 6) ทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธี Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.982 7) จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานขอหนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัด จากนั้นรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) 2) วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้



ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก จำนวน 5 คน ดังนี้ 1) ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ที่ได้รับวิทยฐานะผู้บริหารชำนาญการขึ้นไป จำนวน 4 คน 2) คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สอนในสาขาวิชา การบริหารการศึกษา มีผลงานทางวิชาการ หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลนำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับดังนี้ 1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้คืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

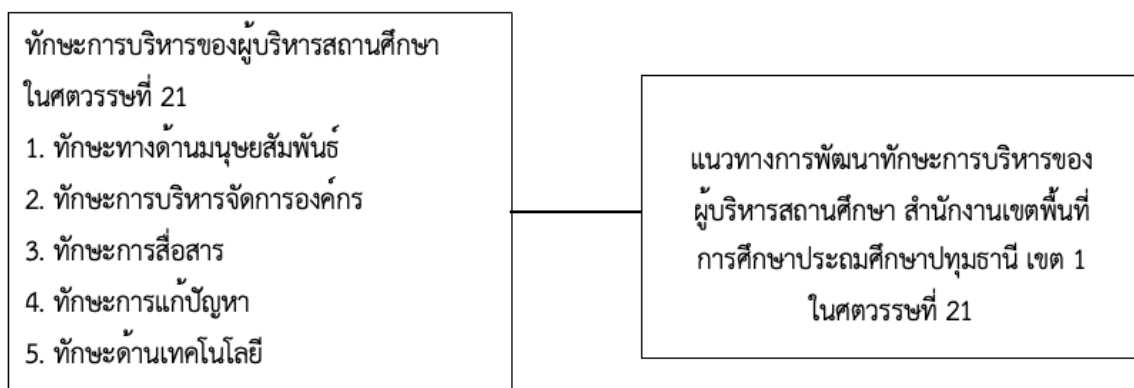
การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 จากนั้นจึงทำการเปรียบเทียบและสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดของ Hoyle, J.R., English, F.W., & Steffy, B.E (2005), Baird (2006), NASSP (2006), Puccio, Murdock, and Mance (2011), Weigel (2012), Glaze (2016), มณฑาทิพย์ นามนุ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561)



นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเป็นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารจัดการองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการแก้ปัญหา และ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การสื่อสาร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ในระดับดี แต่อาจยังต้องพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์และการจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพิ่มเติม

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 พบว่า การพัฒนาทักษะการบริหาร ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติ ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ควรพัฒนาคุณลักษณะทางอารมณ์ การสื่อสารเชิงบวก และการสร้างความไว้วางใจ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร ควรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน พร้อมใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ 3) ด้านการสื่อสาร ควรสื่อสารอย่างชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม 4) ทักษะการแก้ปัญหา ควรใช้การคิดเชิงระบบ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการทำงานร่วมกัน 5) ทักษะด้านเทคโนโลยี ควรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการสื่อสาร พร้อมคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล



ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	n = 322 ระดับ ทักษะการบริหาร ในศตวรรษที่ 21	อันดับที่
1	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.24	0.66	มาก	5
2	ทักษะการบริหารจัดการองค์กร	4.37	0.66	มาก	1
3	ทักษะการสื่อสาร	4.35	0.66	มาก	2
4	ทักษะการแก้ปัญหา	4.27	0.68	มาก	4
5	ทักษะด้านเทคโนโลยี	4.32	0.66	มาก	3
รวม		4.31	0.66	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D.=0.66) รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.66) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D.=0.66)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยทักษะ การบริหารจัดการองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะ การแก้ปัญหา และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน และสอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำมโกษ (2565) ซึ่งพบว่าทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ ในระดับมาก และทักษะการบริหารจัดการองค์กรเป็นทักษะหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อน การดำเนินงานของสถานศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ แก้วสมปอง และประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดระบบงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในองค์กร ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ริณนารา มะหาเสนห์ และคณะ (2568) ที่ระบุว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะสำคัญที่ควรได้รับการ พัฒนาในลำดับต้นๆ ตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของ Rini et al. (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถ



ในการสร้างความสัมพันธ์ การเข้าใจผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทขององค์กร กำหนดนโยบาย และวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สอดคล้องกับจันทิมา อัมโภข (2565) ที่พบว่าทักษะการบริหารจัดการองค์กรเป็นทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับทวีศักดิ์ แก้วสมปอง และประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดระบบงานเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะการสื่อสาร จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถสื่อสารและรับฟังได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพัตรา ผลประสาธ (2566) ที่พบว่าทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัญญา ปริชาวงค์ (2564) ที่ระบุว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจอันดีภายในองค์กร

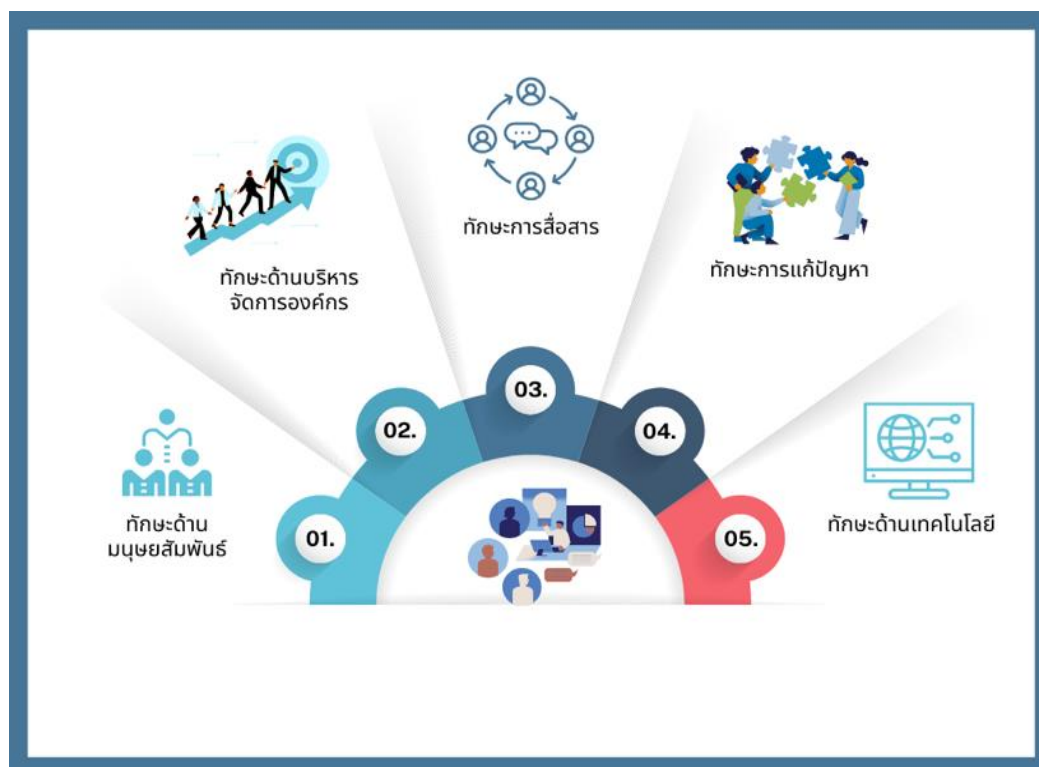
4. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะการแก้ปัญหา จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ปัทมา ประทุมสุวรรณ (2562) ที่พบว่าทักษะการแก้ปัญหาเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับ สุรัสวดี ชื่นวงศ์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการเผชิญปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีสติและใช้เหตุผลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านเทคโนโลยี จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพัตรา ผลประสาธ (2566) ที่พบว่าทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับ Yang (2011) ที่ระบุว่าทักษะด้านเทคโนโลยีเป็นทักษะจำเป็นของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารควรเสริมสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมตนเอง และการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความไว้วางใจในองค์กร ควบคู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมทั้งการกำกับติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการสื่อสารสองทาง การมีส่วนร่วม การคิดเชิงระบบ และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น พร้อมยกระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ สอดคล้องกับจันทิมา อัมโภข (2565) ที่พบว่า การบริหาร

จัดการอย่างเป็นระบบช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร และสุพัตรา ผลประสาท (2566) ที่ชี้ว่าทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ความรู้ที่ได้



ภาพที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการจัดหลักสูตรหรือกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะการแก้ปัญหา เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การทำงานร่วมกับบุคลากร และการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างการบริหารให้ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มี



ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.2 เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว จึงควรมีการวิจัยครั้งต่อไปโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือวิจัยแบบผสมผสาน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือการศึกษากรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในศตวรรษที่ 21 และสามารถอธิบายบริบท ปัจจัย และแนวทางการพัฒนาได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา พ.ศ. 2561-2580*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จันทิมา อามโกช. (2565). ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กับการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. *รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ทวีศักดิ์ แก้วสมปอง และประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล. (2568). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาวังน้ำเขียวสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. *วารสารสหวิทยาการการศึกษาและพัฒนาสังคม*, 1(1), 29-43.
- นิภาพร รอดไพบูลย์. (2565). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. *รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2560). *การศึกษาแห่งอนาคต: แนวคิดและทิศทาง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑาทิพย์ นามนุ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- รินนารา มะห์เสนห์ และคณะ. (2568). แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2. *วารสารครุศาสตร์*, 4(2), 249-260.
- วรัญญา ปรีชาวงศ์. (2564). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนอำเภอวังเจ้าสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. *วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(9): 147-159.
- ศุภโชค ปิยะสันต์. (2564). 5 ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <https://www.starfishlabz.com/blog/> [30 ตุลาคม 2568].



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *ทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. (2567). *สารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2567*. ปทุมธานี: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ.
- สุนทร พรหมศรี. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*.
- สุพัตรา ผลประสาท.(2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- สุรัสวดี ชื่นวงศ์. (2566). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1. *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา*.
- Avis Glaze (2016). *Preparing School Leaders: 21st Century Skills*. [Online]. Retrieved from: <http://www.principals.ca/documents/International>. [25 November 2025].
- Baird, L. (2006). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard: Harvard Business Review.
- Hoyle, J.R., English, F.W., & Steffy, B.E. (2005). *Skills for successful 21st century school leaders: Standards for professional development*. American Association of School Administrators.
- Drake, T.L., & Roe, W.H. (1996). *The Principal Ship*. 3rd ed. New York: Macmillan Harper and Row.
- Katz, R.L. (2005). *Skill of an effective administrator*. Harvard Business Review.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.
- National Association of Secondary School Principals. (2006). *10 Skills for Successful School Leaders executive summary*. [Online]. Retrieved from: <https://www.yumpu.com/en/document/read/44532692/10-skills-for-successful-school-leaders-national-association-of>. [11 December 2025].
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. International Journal of Global Business.
- Rini, R., et al. (2023). *Principals' leadership skills in the 21st century from teachers' perspectives: Mapping technical, conceptual, and human skills aligned with 21st-century literacy*. Journal of Educational Leadership and Management.
- Weigel. (2012). *Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze/preparing school leaders: 21st Century Skills and National Association of Secondary School Principals (NASSP)*.
- Yang, Y. (2011). *A literature review of the skills required by 21st century school administrators*. International Journal of Education and Management Engineering.

