

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู  
ในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง\*  
SUPER LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING  
COMPETENCY OF TEACHER IN THE 21st CENTURY UNDER  
PHATTHALUNG PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

คุณธรรช ใจดี<sup>1</sup>, เบนจพร ชนะกุล<sup>2</sup> และ อนไทย์ ประสาน<sup>3</sup>

Konthabhach Jaidee<sup>1</sup>, Benchaporn Chanakul<sup>2</sup> and Anotai Prasan<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

<sup>1-3</sup> Faculty of Education, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: Benchaporn\_cha@nstru.ac.th

วันที่รับบทความ : 14 ธันวาคม 2568; วันแก้ไขบทความ 19 ธันวาคม 2568; วันตอบรับบทความ : 21 ธันวาคม 2568

Received 14 December 2025; Revised 19 December 2025; Accepted 21 December 2025

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง กลุ่มตัวอย่างคือ ครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง จำนวน 118 คน เครื่องมือ

Citation:



\* คุณธรรช ใจดี, เบนจพร ชนะกุล และ อนไทย์ ประสาน. (2569). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวិชาการสมัยใหม่, 4(1), 992-1013.

Konthabhach Jaidee, Benchaporn Chanakul and Anotai Prasan. (2026). Super Leadership Of School Adiministrators Affecting Competency Of Teacher In The 21st Century Under Phatthalong Provincial Administrative Organization. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(1), 992-1013.;

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

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

2) สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง

3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และด้านการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยสามารถร่วมทำนายได้ ร้อยละ 54.0

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำตนเองอย่างแท้จริง ส่งเสริมการคิดและตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ยกย่องความสำเร็จ และส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21, สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

## Abstract

The purposes of this research were to examine: 1) the level of super leadership of school administrators, 2) the level of 21<sup>st</sup> century teacher competencies, 3) the effects of super leadership of school administrators on 21<sup>st</sup> century teacher competencies, and 4) guidelines for developing super leadership

of school administrators under the Phatthalung Provincial Administrative Organization. The sample consisted of 118 teachers under the Phatthalung Provincial Administrative Organization. The research instruments included questionnaires and interviews. Data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, multiple regression analysis, and content analysis.

The results of this study showed that:

1) Overall, the super leadership of school administrators was high level. When considered by dimension, modeling self-leadership had the highest mean score, while providing constructive rewards and reprimands had the lowest mean score.

2) Overall, 21<sup>st</sup> century teacher competencies were high level. When considered by dimension, cultural understanding and diversity had the highest mean score, whereas self-development had the lowest mean score.

3) The dimensions of facilitating a culture of self - leadership and constructive rewards and criticism significantly predicted teachers' 21<sup>st</sup> century competencies at the .01 level, jointly explaining 54.0% of the variance.

4) Guidelines for super leadership of school administrators should emphasize fostering teachers as authentic self-leaders, promoting critical thinking and decision-making, establishing a concrete learning culture, demonstrating exemplary leadership, supporting self-goal setting, recognizing achievements, and encouraging positive attitudes in order to achieve sustainable learning development.

**Keywords:** Superior Leadership, School Administrators, 21<sup>st</sup> Century Teacher Competencies, Schools under the Phatthalung Provincial Administrative Organization

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและความไม่แน่นอนในทุกมิติ ส่งผลให้องค์กรต้องมียุทธศาสตร์บริหารที่ยืดหยุ่นและรับมือการแข่งขันสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเพียงลำพังไม่เพียงพอ จึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน ตามแนวคิดผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้นำตนเอง ในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง บริหารทรัพยากร และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อพฤติกรรมและความร่วมมือของบุคลากร พร้อมพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ เพื่อให้สถานศึกษารับมือการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย สังคม และการเมืองได้อย่างยั่งยืน

แนวคิด “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” (Super Leadership) เป็นกรอบแนวคิดเชิงการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำจากภายในบุคลากร มากกว่าการใช้บทบาทอำนาจของผู้นำเพียงผู้เดียว โดยเน้นการเสริมพลัง (empowerment) ให้ผู้ตามสามารถค้นหาศักยภาพ จุดแข็ง และความถนัดของตนเอง พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถในการกำกับตนเอง ทั้งด้านความคิด การวางแผน และการตัดสินใจ (Manz & Sims, 2001) แนวคิดนี้มองว่าผู้นำที่แท้จริงไม่เพียงแค่สั่งการ แต่ต้องสามารถ “สร้างผู้นำ” ภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ผู้นำที่ปฏิบัติตามแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะมุ่งเน้นการโค้ช แนะนำ ชี้แนะ และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญกับการใช้จุดแข็งของผู้ตามเป็นฐานในการพัฒนา พร้อมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพร้อมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (วิจิตรชาติโรยวงศ์, 2564) การบริหารในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในสูงขึ้น ลดความจำเป็นในการควบคุมจากภายนอก และทำให้สถานที่ทำงานมีลักษณะเปิดกว้าง เป็นมิตร และเกื้อหนุนการทำงานร่วมกัน

สมรรถนะครู เป็นการผสมผสานระหว่างทักษะ องค์ความรู้ พฤติกรรม คุณลักษณะที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การสอนของครูเป็นงานที่มีความซับซ้อน ครูจำเป็นต้องใช้การผสมผสานสมรรถนะเพื่อเชื่อมโยงกับบริบทของการศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 จึงมีความซับซ้อน และต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างรวดเร็ว (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2562) ครูจำเป็นต้องมีสมรรถนะสูง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะ

ตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมถึงสนองค่านิยม 12 ประการ และเป้าหมายการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับจุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลักในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นเป้าหมาย คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ซึ่งล้วนมุ่งพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะสูง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงนานาชาติดังกล่าวชี้ว่าคุณภาพครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนและความก้าวหน้าของประเทศ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างรอบด้าน โดยเน้นภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยี ความร่วมมือ และการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบุคลากรที่สามารถนำตนเองได้ การพัฒนาสมรรถนะครูในพื้นที่จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง ให้คำปรึกษา และขับเคลื่อนทีมงานสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารให้สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในสถานศึกษา และยกระดับคุณภาพครู ผู้เรียน และระบบการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้สามารถ “นำตนเอง” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกล่าวถึงในวงวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ให้ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามสามารถนำตนเองได้ ผ่านการค้นพบและใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำมุ่งเน้นทั้งด้านพฤติกรรม ความรู้ และความเข้าใจ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (กฤษณา วิรุฬห์พจน์, 2566) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมการเกิดภาวะผู้นำตนเองในผู้ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน โดยการสร้างอิทธิพลเชิงบวกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่วางตนเองให้เป็นแบบอย่าง สามารถชักจูง ชี้นำ เป็นที่ปรึกษา และกระตุ้นผู้ตามให้ค้นพบความสามารถของตน และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำเหนือผู้นำจะสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลอย่างมีเหตุผลและเท่าเทียม เน้นสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจและรับผลร่วมกัน จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการเป็นผู้ตามมาเป็นผู้นำตนเองได้ (Manz & Sims, 2001) ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

ผ่านรางวัลและการดำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนภาวะผู้นำตนเองผ่านการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

## 2. สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 คือพัฒนาการของบทบาทครูจากผู้ถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิม ไปสู่การเป็น ผู้ออกแบบการเรียนรู้ (learning designer) และ ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเองท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมโลก ขณะเดียวกันความเป็นครูในยุคใหม่ นอกจากต้องมีสมรรถนะทางวิชาชีพแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะด้านอารมณ์ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนที่หลากหลายและซับซ้อนยิ่งขึ้น สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 มิได้จำกัดอยู่เฉพาะการเชี่ยวชาญด้านวิชาการหรือเทคโนโลยี แต่เป็นการผสมผสานของ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายในตัวครู เพื่อให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย พร้อมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่คิดเป็น สร้างสรรค์ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตในสังคมโลกได้อย่างมีคุณภาพ ครูจึงเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง (กิตติชัย สุชาลีโนบล, 2564; Hafsah Jan, 2017) สามารถสรุปสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาตนเอง 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 6) ด้านความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย

สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super-leadership) เน้นการพัฒนาผู้ตามให้ “นำตนเอง” ผ่านบทบาทผู้นำที่เอื้ออำนวย สนับสนุนการตั้งเป้าหมาย การคิดเชิงบวก การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตนเอง แนวคิดนี้สอดคล้องกับสมรรถนะครูศตวรรษที่ 21 ซึ่งมุ่งให้ครูเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้และผู้อำนวยความสะดวก โดยต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี การสอนเชิงรุก การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานร่วมกัน ความเข้าใจความหลากหลาย และจริยธรรมวิชาชีพ ทั้งสองแนวคิดต่างมุ่งพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากร ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การคิดสร้างสรรค์ และการกำกับตนเอง จึงทำให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นกรอบที่ช่วยเสริมพลังให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อโลกอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 176 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง, 2564)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน คัดเลือกสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง จำนวน 3 โรงเรียน มีครูผู้สอนทั้งสิ้น 176 คน กลุ่มประชากรแบบแบ่งชั้น คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ (Krijcie & Morgan, 1970) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนที่ ร้อยละ  $\pm 5$  ขนาดประชากร จำนวนครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุงทั้งสิ้น 176 คน เมื่อใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 118 คน

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive random sampling) จำนวน 4 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี ในองค์กร และสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หรือเกี่ยวข้องกับสมรรถนะครูในระดับชาติและระดับนานาชาติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุงแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้

- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร

- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง จำนวน 4 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร

ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Opened Ended) โดยผู้วิจัยได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของเครื่องมือ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมหลักการ และมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบการใช้ภาษาโดยการนำแบบสอบถามตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อ มีความตรงของเนื้อหา มีค่ารวมเท่ากับ 1.00

2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลอง (Tryout) จำนวน 30 คน และใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบบสอบถาม ทาง Google Form จากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามที่กำหนดไว้ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งแนวโน้มความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Analysis) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อยืนยันความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม

3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

4. การวิเคราะห์รีเกรชันพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้ทดสอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.33	.589	มาก
2. การแสดงเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง	4.32	.560	มาก
3. การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.32	.679	มาก
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	4.27	.535	มาก
5. การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์	4.21	.541	มาก
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	4.25	.529	มาก
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.30	.634	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>.460</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.29) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $\bar{X}$  =4.33) และรองลงมา คือ การแสดงเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง และการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ( $\bar{X}$  =4.32) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}$  =4.21)

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลของสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การจัดการเรียนรู้	4.19	.628	มาก
2. การพัฒนาตนเอง	4.14	.627	มาก
3. การทำงานเป็นทีม	4.18	.648	มาก
4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ	4.19	.724	มาก
5. การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	4.23	.674	มาก
6. ความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย	4.26	.608	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.472</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.20) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย ( $\bar{X}$  =4.26) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ( $\bar{X}$  =4.23) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}$  =4.14)

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สันของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยรวมและรายด้าน (n=118)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21						
	การจัดการ เรียนรู้ Y <sub>1</sub>	การพัฒนา ตนเอง Y <sub>2</sub>	การทำงาน เป็นทีม และ จรรยาบรรณ ทางวิชาชีพ Y <sub>3</sub>	คุณธรรม จริยธรรม และ Y <sub>4</sub>	การใช้ เทคโนโลยี และ สารสนเทศ Y <sub>5</sub>	ความเข้าใจรวม เชิง วัฒนธรรม และความ หลากหลาย Y <sub>6</sub>	Y <sub>tot</sub>
การทำให้บุคลากรเป็น ผู้นำตนเอง X <sub>1</sub>	.242**	.110	.660**	.468**	.559**	.606**	.612**
การแสดงเป็น แบบอย่างในการนำ ตนเอง X <sub>2</sub>	.511**	.507**	.003	-.136	-.070	-.135	.146
การกระตุ้นให้ผู้ตาม ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง X <sub>3</sub>	.235*	.111	.657**	.562**	.660**	.631**	.663**
การสร้างรูปแบบ ความคิดทางบวก X <sub>4</sub>	.337**	.234*	.613**	.452**	.566**	.525**	.630**

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ  
ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

	การ จัดการ เรียนรู้ Y <sub>1</sub>	การ พัฒนา ตนเอง Y <sub>2</sub>	การ ทำงาน เป็นทีม และ จรรยาบรรณ ทางวิชาชีพ Y <sub>3</sub>	คุณธรรม จริยธรรม และ Y <sub>4</sub>	การใช้ เทคโนโลยี และ Y <sub>5</sub>	ความเข้าใจรวม เชิง วัฒนธรรม และความ หลากหลาย Y <sub>6</sub>	Y <sub>tot</sub>
การให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์ X <sub>5</sub>	.436**	.356**	.476**	.401**	.526**	.410**	.600**
การสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดย การสร้างทีมงาน X <sub>6</sub>	.415**	.413**	.508**	.392**	.501**	.433**	.612**
การอำนวยความสะดวก สะตวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำ ตนเอง X <sub>7</sub>	.184*	.103	.679**	.608**	.688**	.691**	.687**
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>.417**</b>	<b>.318**</b>	<b>.659**</b>	<b>.507**</b>	<b>.629**</b>	<b>.584**</b>	<b>.719**</b>

\*\* P < .01; \* P < .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = 719^{**}$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง เป็นรายด้านพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $r = 687^{**}$ ) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ( $r = .663^{**}$ ) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

( $r = .630^{**}$ ) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $r = .612^{**}$ ) ด้านการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ( $r = .600^{**}$ )

**ตารางที่ 4** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ในภาพรวมของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ( $n=118$ )

ตัวแปรต้น	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	S.E.	F	Sig
X <sub>7</sub>	.687	.472	.467	.34479	103.502	.000**
X <sub>7</sub> , X <sub>5</sub>	.735	.540	.532	.32310	67.482	.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $P < 0.01$ )

จากตารางที่ 4 พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณมีค่า .735 และกำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณมีค่า .540 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดรวมกันพยากรณ์ผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ได้ร้อยละ 54.0 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์มีค่า .32310

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง

ตัวแปร	b	Std.Error	$\beta$	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.406	.250		5.624	.000
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X <sub>7</sub> )	.380	.057	.511	6.704	.000

การให้รางวัลและตำหนಿಯ่าง สร้างสรรค์ (X <sub>5</sub> )	.275	.066	.315	4.135	.000
R = .735		R <sup>2</sup> = .540	F = 67.482		
SE <sub>est</sub> = .32310		R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> = .532	a = 1.406		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X<sub>7</sub>) และการให้รางวัลและตำหนಿಯ่างสร้างสรรค์ (X<sub>5</sub>) สามารถเขียนเป็นสมการสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ  $\hat{Y} = 1.406 + .380(X_7) + .275(X_5)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $\hat{z} = .511(X_7) + .315(X_5) + .275(X_5)$

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสแสดงศักยภาพ และใช้การโค้ชเพื่อเสริมทักษะคิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบงาน 2. เป็นแบบอย่างที่ดี ผ่านวินัย ความซื่อสัตย์ การพัฒนาตนเอง และการสื่อสารชัดเจน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3. กระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยใช้การสะท้อนคิด การวางแผนร่วม ระบบติดตาม และพี่เลี้ยง เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับองค์กร 4. ส่งเสริมความคิดเชิงบวก ผ่านการสื่อสารและการให้กำลังใจ เพื่อเสริมความเชื่อมั่นในศักยภาพ 5. ให้รางวัลและตำหนಿಯ่างสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้และการเติบโตโดยไม่ทำลายขวัญกำลังใจ 6. สร้างทีมงานสนับสนุนภาวะผู้นำตนเอง ด้วยการหมุนเวียนบทบาทผู้นำ การใช้ PLC และการโค้ช เพื่อพัฒนาทำงานร่วมกันอย่างสมดุล 7. อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ผ่านระบบการทำงานที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น เวทีแลกเปลี่ยน พี่เลี้ยง และการโค้ชภายในองค์กร

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รองลงมาคือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารจากการสั่งการไปสู่การเป็นผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้ครูมีโอกาสร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เกิดแรงจูงใจภายใน และรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ส่งผลให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำแสดงออกได้ชัดทั้งในด้านทัศนคติ พฤติกรรม และแนวทางการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Muller et al. (2013), ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม (2565), ปรียานุช ศรีสุขคำ (2562) และ ปณิธิณ จันภักดี (2565) ที่ต่างชี้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเสริมอำนาจผู้นำ ส่งผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ พฤติกรรม และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเป็นผู้นำ

2. สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย รองลงมาคือ การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากนโยบายที่ส่งเสริมความเท่าเทียม การบูรณาการประเด็นสิทธิมนุษยชน เพศภาวะ การอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และบริบทสังคมไทยที่มีความหลากหลายสูง ทำให้ครูต้องพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะกับนักเรียนที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกัน ความจำเป็นด้านทักษะดิจิทัลผลักดันให้ครูต้องใช้เทคโนโลยีในการสอนและเป็นต้นแบบแก่ผู้เรียนยุคใหม่ สอดคล้องกับ Voinea and Palasan (2014), Saavedra & Opfer (2012), กิตติชัย สุธาสิโนบล (2564), เสริมศักดิ์ คงสมบัติ (2563), สร้อยทิพย์ แก้วตา (2565) และ ศรียา ทองนุ้ย (2566) ที่ต่างชี้ว่าครูศตวรรษที่ 21 ต้องสมดุลงบพาทผู้ถ่ายทอดความรู้กับการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้พร้อมทักษะดิจิทัล การคิดวิพากษ์ และการสื่อสาร ต้องมีกลยุทธ์การสอนที่ส่งเสริมทักษะคิดแก้ปัญหา ทำงานเป็นทีม และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และการให้รางวัลตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน

ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองช่วยให้ครูมีอิสระในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และทดลองนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทำให้ครูพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ต่อศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ มีบทบาทในการเสริมแรงเชิงบวก ช่วยพัฒนาความรับผิดชอบภายใน และสร้าง Growth Mindset ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์ (2564), ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม (2565), อรุมา ขอบชัยแสง (2567), วิมลพันธ์ ไวยคณา (2566), ดารารัตน์ เกื้ออนันต์ (2567) และ มีนารัตน์ วงศ์เสนห์ (2567) ที่ต่างชี้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดผู้นำตนเอง และการให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เชื่อมโยง กับประสิทธิผลของโรงเรียน สมรรถนะครู และองค์กรสมรรถนะสูงในด้านต่าง ๆ อีกด้วย

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของบุคลากรอย่างรอบ ด้าน ผ่านการเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมาย การสร้างทัศนคติเชิงบวก การให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสร้างทีมงานที่ร่วมมือกัน และการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมผู้นำตนเอง โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้นำการเรียนรู้” และ “โค้ช” ที่เปิด พื้นที่ให้ครูแสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมตัดสินใจ และเติบโตเป็นผู้นำตนเองอย่างมีความหมาย งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศสนับสนุนว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้ร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตลอดจนเสริมสร้างสมรรถนะครูในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Kouzes and Posner (1997), Flavia L. E. (2004), Khaemba, P. N., et al. (2024), พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564), วิมลพันธ์ ไวยคณา (2565), ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม (2565), กิจปกรณ คำเดช (2567) และ อรุมา ขอบชัยแสง (2566)

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในศตวรรษที่ 21 มี 2 ด้านสำคัญ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และ การให้รางวัลตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองช่วยให้ครูมีอิสระในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และทดลองนวัตกรรมการ

เรียนรู้ใหม่ ๆ ทำให้ครูพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์มีบทบาทในการเสริมแรงเชิงบวก ช่วยพัฒนาความรับผิดชอบภายใน และสร้าง Growth Mindset ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัย ประกอบด้วย **1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** ประกอบด้วย 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ผ่านระบบการให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การกำหนดเป้าหมายพัฒนารายบุคคลให้ชัดเจน ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากร เวลา และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในสถานศึกษา โดยบูรณาการทั้งด้านเทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในยุคใหม่ ควรได้รับ 1.3 องค์กรบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ควรนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลวิจัยไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะประเด็นด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่พบว่ามีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถอดบทเรียน วิเคราะห์ และสังเคราะห์ มิติการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง และแนวทางการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพของครูอย่างแท้จริง 1.4 ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาครูให้สอดคล้องกับสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการเสริมสร้างด้านที่พบว่ามีระดับต่ำหรือควรพัฒนา เช่น ด้านการพัฒนาตนเอง รวมถึงการออกแบบกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการของครู สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การใช้ผลการวิจัยในลักษณะนี้จะช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นระบบ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืน **2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** จากประเด็นที่ค้นพบจากการวิจัยที่สำคัญ ทำให้เห็นถึงประเด็นที่ควรนำมาทำการศึกษา ดังนี้ 2.1 ควรศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบและเงื่อนไขที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้

หน่วยงานทางการศึกษาสามารถวางแผนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคูรู้ได้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2.2 ควรศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้ด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมสมรรถนะของครูอย่างมีประสิทธิภาพ 2.3 ควรศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคปัจจุบัน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับคุณภาพบุคลากรและการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- กิจปรกรณ์ คำเดช. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 6(3), 775–789.
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. (2564). *ครูมืออาชีพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คอมเมอร์เชียลเวิลด์ มีเดีย.
- กฤษณา วิรุฬห์พจน์. (2566). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสหวิทยาเขตนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. *วารสารวิเทศศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 13(2), 89–106.
- ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. ใน *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดาร์รัตน์ เกื้ออนันต์. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา Mukdahan. *วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 4(1), 222–236.

- ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์. (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(36), 133-143.
- ปณิธิ จันภักดี. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประกาศสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง หน้า 120* (1 พฤศจิกายน 2565).
- ปรียานุช ศรีสุขคำ. (2564). อิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. *วารสารสหศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 21(2), 162-176.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(1), 1- 6.
- มีนารัตน์ วงศ์เสนห์. (2567). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูผู้สอน ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร. ใน *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ศรียา ทองนุ้ย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย*, 8(2), 99-112.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2562). *กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซี-ทีซีเอฟ)*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท ออนป้า จำกัด.

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)*. เรียกใช้เมื่อ 2 พฤศจิกายน 2566 จาก <https://www.nesdc.go.th/nsr/ns/>
- สร้อยทิพย์ แก้วตา. (2565). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์. ใน *สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาบริหารวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เสริมศักดิ์ คงสมบัติ. (2563). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 11(1), 203–207.
- วิจิตรา ไตรยวงศ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 14(1), 175–187.
- วิมลพันธ์ ไวยคุนา. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองบุรีรัมย์ เขต 2. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง. (2564). *แผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2566*. พัทลุง: องค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง.
- อรอุมา ขอบชัยแสง. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 7(9), 50-54.
- Flavia, L.E. (2004). *SuperLeadership: The impacts and implications for public education* (Doctoral dissertation). University of Massachusetts Amherst.
- Gunter F. Muller and others. (2013). Super-leadership and work enjoyment: Direct and moderated influences. *Psychological Reports*, 113(3), 804– 821.
- Jan, H. (2017). Teacher of 21st century: Characteristics and development. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(9), 50- 54.

- Khaemba, P. N., Maiyo, J. K., & Manini, M. M. (2024). Employee recognition practices and teacher performance in public secondary schools in Kenya: A case of Busia County. *European Journal of Education Studies*, 11(8), 184-203.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Manz, C. C., & Sims, H.P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Saavedra, A.R., & Darleen, V.O. (2012). Learning 21<sup>st</sup> century skills requires 21<sup>st</sup> century teaching. *Phi Delta Kappan*, 94(2), 8– 13.
- Voinea, M., & Palasan, T. (2014). *Teachers' professional identity in the 21<sup>st</sup> century Romania*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 128, 361– 365.