



## Research Articles

### The Relationship Between School Administrators' Skills In The 21st Century and Teachers' Competency

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

กับสมรรถนะของครู

พัชรพร ขุนแทน<sup>1\*</sup>, รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ<sup>2</sup>

Patcharaporn Khuntan<sup>1\*</sup>, Rungchatchadaporn Vehachart<sup>2</sup>

1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

1. Faculty of Education, Thaksin University, Thailand. Email: 6719970035@tsu.ac.th

2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

2. Faculty of Education, Thaksin University, Thailand. Email: vehachart123@gmail.com

\*Corresponding Author E-mail: 6719970035@tsu.ac.th

Received: December 15, 2025; Revised: January 30, 2026; Accepted: March 10, 2026

## Abstract

This study aimed to 1) to study the 21st century skills of school administrators 2) study the competencies of teachers, and 3) study the relationship between the 21st century school administrators' skills and teachers' competencies. The sample consisted of 274 teachers. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's sampling table and selected through stratified random sampling according to school size, followed by simple random sampling using a drawing lot. The research instrument was a questionnaire on a five-point Likert scale, yielding the reliability coefficient of the questionnaire on the 21st century skills of administrators is 0.987 and the questionnaire on teachers' competencies is 0.965. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings revealed that: (1) the overall 21st century skills of school administrators were at a high level. Leadership skills ranked highest, followed by innovation and information technology skills, while technical skills ranked lowest; (2) the overall teachers' competencies



were also at a high level. Student development competency ranked highest, followed by ethics and professional ethics, whereas professional learning community competency ranked lowest; and (3) there was a moderate positive correlation, with statistically significant level of .01, between the 21st century school administrators' skills and teachers' competencies.

**Keywords:** The 21st Century School Administrators' Skills, The Teachers' Competencies, School

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาสมรรถนะของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 274 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ Krejci and Morgan และสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดสถานศึกษา จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลาก เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ .987 และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครู เท่ากับ .965 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทักษะด้านความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) สมรรถนะของครู ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r=.689^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, สมรรถนะของครู, สถานศึกษา

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคโลกาภิวัตน์นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายรอบด้าน ส่งผลให้สังคมโลกต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “ทุนมนุษย์” จึงมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันระดับโลก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าว การศึกษาจึงเป็นรากฐานใน



การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของโลกยุคใหม่ ตลอดจนการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นด้านทักษะด้านดิจิทัลการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาแล้ว รวมถึงมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกที่ดีให้แก่พลเมือง เพื่อให้สามารถใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับไปพัฒนาสังคมและประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยครูจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูให้สูงขึ้นทั้งด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) รวมไปถึงความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการจัดการเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง บูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายนอกเพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่บริบทของชีวิตจริง ตลอดจนพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ ครูต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่สอน และสามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะสำคัญของผู้เรียน เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแสดงออกถึงความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน โดยการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ต้องดำเนินควบคู่กันทั้งในระดับนโยบายและการพัฒนาตนเองของครู โดยรัฐควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ครูต้องมีความตระหนักและมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัลที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทยให้เท่าทันบริบทโลก (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563) ซึ่งมีความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความสำคัญเช่นกันเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการจัดการงานให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านการใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลัก อีกทั้งยังต้องทำงานร่วมกับครูและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด (ศิวกกร มูลละ และคณะ, 2567) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรและคุณภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะการบริหารงานร่วมกับบุคลากรที่มีความแตกต่างกันเท่านั้นแต่ยังต้องมีชำนาญในทักษะอื่น ๆ เช่นกัน รวมถึงทักษะการศึกษาและการสอน อีกทั้งยังจำเป็นต้องรู้จักหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย (จิรวรรณ พิขุนทด และคณะ, 2568) สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งเสริมให้การบริหารงานสถานศึกษารวมถึงการพัฒนากุศลกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (พัฒน์พงษ์ แสงพันธ์, 2566)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง โดยมุ่งศึกษาทักษะของผู้บริหารและสมรรถนะของครู ตลอดจนศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างทั้งสองปัจจัย เนื่องจากผู้บริหาร



สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและพัฒนาศักยภาพของครู ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการจัดการเรียนการสอน หากผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการที่ดี ย่อมส่งผลให้ครูสามารถพัฒนาตนเองและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่คุณภาพทางการศึกษาที่สูงขึ้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงทั้งทักษะของผู้บริหารและสมรรถนะของครู เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. ศึกษาสมรรถนะของครู
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครู

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

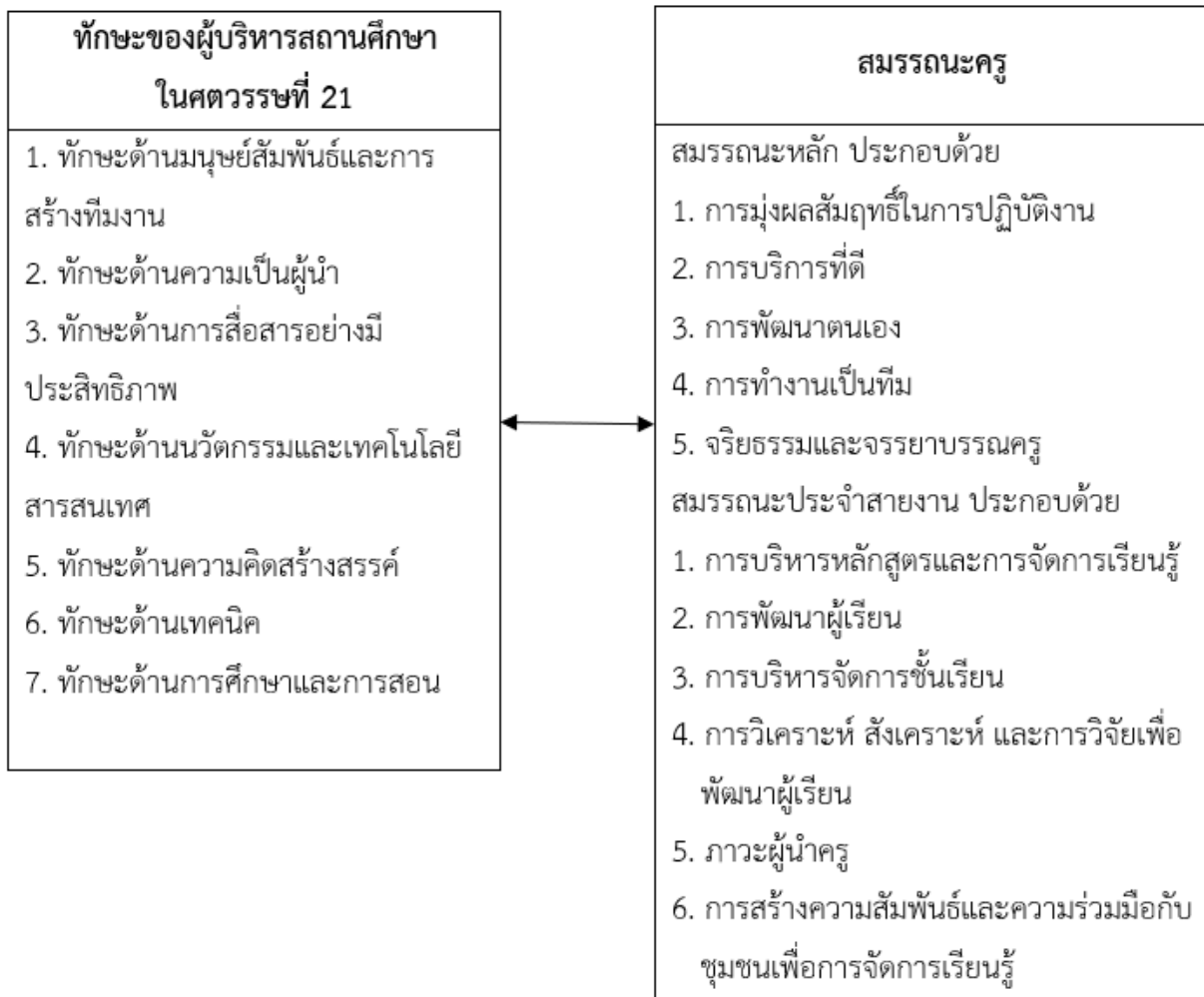
ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในหลากหลายด้าน ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงเพื่อการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (ปัทมพร พงษ์เพชร, 2561) เนื่องจากต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคลากรหลากหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เทคนิคและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และนำพาสถานศึกษาไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุพรรณษา ไตรรัตน์, 2562) โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างทีมงาน ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านเทคนิค และทักษะด้านการศึกษาและการสอน (ไกรสร เจียมทอง, 2561; จารุพรรณ ไชยบาล, 2566)

สมรรถนะของครูเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน และสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ชานัญญ์ สุดโต และคณะ, 2566) ตามแนวคิดโมเดลภูเขา น้ำแข็ง คือ ส่วนที่ลอยเหนือน้ำเห็นได้ชัดและพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้และทักษะ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมองไม่เห็นแต่มีอิทธิพลสูง ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ตนเอง และบทบาททางสังคม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสมรรถนะวิชาชีพครู ไว้เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครู มีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ McClelland ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและ



จรรยาบรรณครู และสมรรถนะประจำสายงาน 6 ประการ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำ ครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2553)

### กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## สมมติฐานการวิจัย

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถนะของครูและ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างทีมงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับสมรรถนะของครู

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละตัวแปรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา ประกอบด้วยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 39 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครู จำนวน 40 ข้อ รวมทั้งสิ้น 79 ข้อ ประเมินค่าโดยมาตราส่วน 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Rating Scale

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมในการใช้ภาษา และความถูกต้องของภาษาโดยใช้เทคนิค IOC ต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยเลือกแบบสอบถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ตรวจแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try - Out) เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการของ Cronbach (1990) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ 0.987 และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครู เท่ากับ 0.965

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงและตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพัตลุง โดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ Krejci and Morgan) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก จำนวน 274 คน เก็บข้อมูลโดยวิธีการออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านลิงค์ Google Form ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.43 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติจริยธรรมการวิจัยในคน โดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ และได้รับการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลเลขที่ COA No.TSU 2025\_143 REC No.0330 รหัสโครงการวิจัย 117/68

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะของครู และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง



ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะครู โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ผลการวิจัย

1. ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.1074$ , S.D.= 0.6329) ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.0977$ , S.D.= 0.5818) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.0748$ , S.D.= 0.5326) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ( $\bar{X} = 4.0530$ , S.D.= 0.6199) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 3.9794$ , S.D.= 0.6887) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.9609$ , S.D.= 0.6890) และ ทักษะด้านเทคนิค ( $\bar{X} = 3.9362$ , S.D.= 0.6795) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	n = 256		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้าง ทีมงาน	3.9794	0.6887	มาก
2	ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	4.1074	0.6329	มาก
3	ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.0748	0.5326	มาก
4	ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศ	4.0977	0.5818	มาก
5	ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์	3.9609	0.6890	มาก
6	ทักษะด้านเทคนิค	3.9362	0.6795	มาก
7	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	4.0530	0.6199	มาก
	รวม	4.0359	0.5540	มาก



2. ระดับสมรรถนะของครู ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมสมรรถนะหลักมีระดับสูงว่าสมรรถนะประจำสายงาน โดยเรียงลำดับ คือ สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.4229$ , S.D.= 0.4857) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณครู ( $\bar{X} = 4.3857$ , S.D.= 0.5648) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.3672$ , S.D.= 0.5136) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู ( $\bar{X} = 4.3406$ , S.D.= 0.5223) สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.2949$ , S.D.= 0.5756) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.2867$ , S.D.= 0.5705) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 4.2832$ , S.D.= 0.6030) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.2568$ , S.D.= 0.5930) สมรรถนะด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.2539$ , S.D.= 0.5387) สมรรถนะด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.2441$ , S.D.= 0.5495) และ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.2266$ , S.D.= 0.5791) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

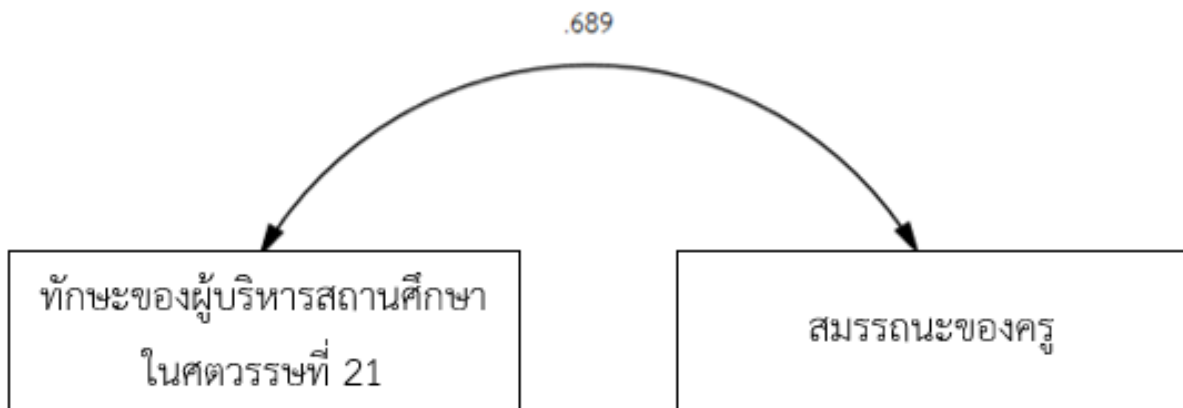
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมรรถนะของครู โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	สมรรถนะของครู	n = 256		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
สมรรถนะหลัก				
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	4.2867	0.5705	มาก
2	การบริการที่ดี	4.2832	0.6030	มาก
3	การพัฒนาตนเอง	4.2266	0.5791	มาก
4	การทำงานเป็นทีม	4.2568	0.5930	มาก
5	จริยธรรมและจรรยาบรรณครู	4.3857	0.5648	มาก
รวม		4.2917	0.4839	มาก
สมรรถนะประจำสายงาน				
6	การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.2539	0.5387	มาก
7	การพัฒนาผู้เรียน	4.4229	0.4857	มาก
8	การบริหารจัดการชั้นเรียน	4.3672	0.5136	มาก



ด้าน	สมรรถนะของครู	n = 256		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
9	การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.2441	0.5495	มาก
10	ภาวะผู้นำครู	4.3406	0.5223	มาก
11	การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.2949	0.5756	มาก
รวม		4.3217	0.4501	มาก
เฉลี่ยรวม		4.3082	0.4454	มาก

3. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครูในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .689^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครู

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแกนกลางของภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพยังเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการแปลงวิสัยทัศน์สู่ผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาครูในบริบทโรงเรียน ซึ่งมุ่ง



ยกระดับความเป็นมืออาชีพและขับเคลื่อนองค์กรสู่นวัตกรรม ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง และ “ผสมผสานศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร” ได้เหมาะสม ทั้งในมิติการกำหนดทิศทางการสื่อสารความคาดหวัง การจัดทรัพยากร และการเอื้อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพรรณษา ไตรรัตน์ (2562) ที่ชี้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลร่วมกับบุคลากรหลากหลายกลุ่ม และเชื่อมโยงกับ มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ที่เน้นการพัฒนาทักษะทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันกรอบ Three Skills ทักษะเชิงเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ และความคิดรวบยอด อธิบายกลไกที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหาร “คนงาน และสถานการณ์” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาลำดับค่าเฉลี่ย พบว่าทักษะนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก เป็นผลจากแรงผลักดันนโยบาย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ (data-driven) และการยกระดับระบบดิจิทัลของโรงเรียน อย่างไรก็ดี ทักษะด้านเทคนิคที่ต่ำสุดเมื่อเทียบด้านอื่น อาจสะท้อนการมุ่งบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในยุคใหม่มากกว่าการลงมือทางเทคนิคเชิงลึก ซึ่งมักถูกมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือระบบสารสนเทศช่วยสนับสนุน ภาพรวมดังกล่าวสอดคล้องกับ บุญส่ง กรุงเทพฯ (2562) และ สุวิมล ทองจำรัส และ สจิวรรณ ทรรพวสุ (2563) ที่พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะมิติภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งทำงานร่วมกับการพัฒนาครูเชิงระบบ ผลการวิจัยจึงยืนยันว่าในบริบทที่หนุนเสริมอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็งและใช้เทคโนโลยีอย่างมีกลยุทธ์จะยกระดับสมรรถนะวิชาชีพของครูได้ชัดเจน ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้เท่าทันงานและระบบ เพื่อคงสมดุลของ Three Skills ให้สนับสนุนภาวะผู้นำและนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

2. สมรรถนะของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณครู และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพราะครูได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้นทั้งสมรรถนะหลักและประจำสายงาน ทำให้ครูออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้ดิจิทัลและข้อมูลสนับสนุนการสอน วัดและประเมินเพื่อพัฒนา ควบคุมดูแลและแนวรายบุคคลและการจัดการชั้นเรียนด้วยวินัยเชิงบวก ภายใต้การนิเทศอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร สื่อ และเวลาโดยผู้บริหาร จึงเป็นเหตุให้ด้านการพัฒนาผู้เรียนและจริยธรรมโดดเด่น ขณะที่ด้านการพัฒนาตนเองยังเป็นจุดที่ต้องเร่งส่งเสริม เพราะครูต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านภาระงาน เวลา และการเข้าถึงหลักสูตรเฉพาะทางที่ไม่เท่าเทียม อย่างไรก็ดี ชนานันท์ สุดโต และคณะ (2566) กล่าวว่าสมรรถนะของครูเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่หลอมจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และแนวปฏิบัติ สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพครูของ สพฐ. ที่ยึดแนวคิด McClelland (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ภาพรวมดังกล่าวสอดคล้องกับ ศักดิ์โสภณ สุขอ้วน และคณะ (2563) และ กรรณิการ์ เกตุบำเพ็ญ และ สมกุล ถาวรกิจ (2564) รายงานว่าครูมีสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลักและ



สมรรถนะประจำสายงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งยืนยันได้ว่าการพัฒนาระบบและการหนุนเสริมจากสถานศึกษาเป็นปัจจัยหลักที่ยกระดับสมรรถนะครู พร้อมต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้สู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับสมรรถนะของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสมรรถนะครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ( $r = .717^{**}$ ) รองลงมาคือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการศึกษาและการสอน และ สมรรถนะครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง ( $r = .679^{**}$ ) ถัดไปคือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง ( $r = .664^{**}$ ) ส่วนด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างทีมงาน และสมรรถนะครูด้านการพัฒนาผู้เรียน ความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ ( $r = .287^{**}$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบด้านสัมพันธ์มนุษยสัมพันธ์ที่พลทางอ้อมผ่านการสอน หลักสูตร และระบบประเมินผลผู้เรียนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับสิรินภา อุปละวงศ์ และคณะ (2567) ที่รายงานความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครู รวมถึง ชัยธวัช สุริกร และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2565) ที่พบว่าทั้งทักษะผู้บริหารและสมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยเฉพาะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนกิตติศักดิ์ ชัยสุพรรณ (2565) ที่ชี้ว่าปัจจัยการบริหารสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะครู โดยเฉพาะในมิติเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน ทั้งนี้แม้ความเชื่อมโยงโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง แต่สะท้อนทิศทางที่ชัดว่าเมื่อผู้บริหารพัฒนา 4 แกนสำคัญ การสื่อสาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ นวัตกรรมเทคโนโลยี และการตัดสินใจ จะสามารถเพิ่มโอกาสที่ครูจะยกระดับการตั้งเป้าหมายการสอน และมาตรฐานจรรยาวิชาชีพที่สูงขึ้นได้ ขณะเดียวกันยังคงมีขีดจำกัดโดยทรัพยากร เวลา ภาระงาน และบริบทผู้เรียน ซึ่งควรบริหารจัดการควบคู่กันไป

## สรุป

งานวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะของครู ไม่ว่าจะเป็นด้านการสอน การวางแผน หรือการใช้เทคโนโลยีในห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะด้านความเป็นผู้นำและนวัตกรรมของผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญให้ครูสามารถพัฒนาตนเองและยกระดับสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมไม่เพียงแต่ช่วยให้การบริหารจัดการภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง เนื่องจากผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูในการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ รวมถึงการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม



ทั้งนี้ การลงทุนในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือเป็น กลยุทธ์สำคัญในการยกระดับสมรรถนะครู และคุณภาพการศึกษา ทำให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะงานวิจัย

### ข้อเสนอแนะต่อสาธารณะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะเทคนิค เพื่อให้มีความรอบรู้เฉพาะทางที่ลึกซึ้งเพียงพอ ในการให้คำปรึกษา นิเทศติดตาม และชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาแก่ครูได้อย่างถูกต้องและตรงจุด ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ครูในการปฏิบัติงานท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพราะผลการวิจัยชี้ว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาสมรรถนะครูด้านการพัฒนาตนเอง โดยส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณ เวลา และโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนสื่อ เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพราะผลการวิจัยชี้ว่าสมรรถนะครูด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับสมรรถนะครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้รูปแบบการเรียนรู้และการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ ติดตาม และขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้PLC เพราะผลการวิจัยชี้ว่าทั้งสองด้านนี้มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงผสมผสานที่มีตัวอย่างผู้บริหารและครูจากหลายพื้นที่ เพื่อเพิ่มความทั่วไปของผลการวิจัย

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารกับสมรรถนะครูในบริบทต่าง ๆ เช่น โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนในเมืองและชนบท จะช่วยให้ข้อเสนอแนะมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3. การติดตามผลระยะยาวของการพัฒนาผู้บริหารและสมรรถนะครู จะช่วยให้เห็นความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่ยั่งยืนของนโยบายและโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร



## เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ ชัยสุพรรณ. (2565). การบริหารสัมพันธ์และผลต่อสมรรถนะครูในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการศึกษา*, 6(2), 50–67.
- กรรณิการ์ เกตุบำเพ็ญ & สมกุล ถาวรกิจ. (2564). สมรรถนะครูไทย: การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- ชนานันท์ สุตโต, และคณะ. (2566). สมรรถนะครูไทยในยุคการศึกษาศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- ชนานันท์ สุตโต, และคณะ. (2566). สมรรถนะของครูเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. *วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา*, 18(3), 101–118.
- ชัยธวัช สุริกร & พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารและสมรรถนะครู. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- จารุพรรณ ไชยบาล. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่. *วารสารพัฒนาการศึกษา*, 15(1), 22–38.
- จิรวรรณ พิขุนทด, และคณะ. (2568). ทักษะการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่: แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- บุญส่ง กรุงขาลี. (2562). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารงานอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒนพงษ์ แสงพันธ์. (2566). การบริหารงานสถานศึกษาและการพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษายุคใหม่. *วารสารการจัดการศึกษา*, 12(1), 23–39.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 10(2), 45–62.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). กรอบสมรรถนะวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). กรอบสมรรถนะวิชาชีพครู: คู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของครู. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิรินภา อุปละวงศ์, และคณะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและผลสัมฤทธิ์ของครู. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 12–28.
- ศักดิ์โสภณ สุขอ้วน, และคณะ. (2563). การประเมินสมรรถนะครูในบริบทโรงเรียนสมัยใหม่. *วารสารวิชาการศึกษา*, 8(3), 21–40.
- ศิวกร มุลละ, และคณะ. (2567). ทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนางานองค์กรและคุณภาพการศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 10(2), 45–62.
- สุพรรณษา ไตรรัตน์. (2562). ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารสถานศึกษาเพื่อความสำเร็จขององค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณษา ไตรรัตน์. (2562). เทคนิคการบริหารงานและการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 12(2), 45–60.
- สุวิมล ทองจำรัส & สจิวรรณ ทรรพสุ. (2563). ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21: ภาวะผู้นำและนวัตกรรม. *วารสารการจัดการศึกษา*, 12(1), 33–50.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.