



ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูใน
ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย
**Distributed Leadership of School Administrators Affecting Teachers'
Competency in the 21st Century under the Secondary Educational Service
Area Office Nong Khai**

กฤษฎา นนทะพา^{1*}, สิทธิชัย สอนสุกี²

^{1,2}มหาวิทยาลัยขอนแก่น, วิทยาเขตหนองคาย, ประเทศไทย

Krisada Nonthapha¹, Sittichai Sonsupee²

^{1,2} Khon Kaen University, Nong Khai Campus, Thailand

✉: *Krisada.n@kkumail.com

(*Author Corresponding Email)

Received: 24 March 2026; Revised: 29 March 2026; Accepted: 16 June 2026

© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย 2) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสาเหตุ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 124 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) 2) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) 3) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.559 - 0.788 ในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สูงที่สุด คือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สูงสุด คือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน และการมีส่วนร่วม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ ($r = 0.950$) พยากรณ์ได้ร้อยละ 90.30 ($R^2 = 0.903$, $p\text{-value} < .05$) สามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน $Z_y = 0.292(ZX_4) + 0.227(ZX_2) + 0.311(ZX_3) + 0.267(ZX_1)$

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

Abstract

This research article aimed to 1) examine the levels of distributed leadership of school administrators and the 21st century teacher competencies under the Secondary Educational Service Area Office Nong Khai. 2) construct a predictive equation of distributed leadership of school administrators that affects 21st century teacher competencies under the Secondary Educational Service Area Office Nong Khai. This study employed a causal research design. The sample consisted of 124 school administrators and teachers. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.967. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The results revealed that 1) the overall level of 21st century teacher competencies was at the highest level $\bar{x} = 4.51$ 2) the overall level of distributed leadership of school administrators was also at the highest level $\bar{x} = 4.69$ 3) distributed leadership of school administrators was positively correlated with 21st century teacher competencies at the 0.01 level of statistical significance, with correlation coefficients ranging from 0.559 to 0.788 across dimensions. Among the dimensions, teamwork culture (X4) showed the highest correlation with 21st century teacher competencies. The factors that most strongly predicted 21st century teacher competencies teamwork culture (X4), instructional leadership (X2), shared decision making and responsibility (X3), and shared vision (X1). The multiple correlation coefficient was ($r = 0.950$) and the model explained 90.30% of the variance ($R^2 = 0.903$, $p\text{-value} < .05$).

Keywords: distributed leadership, school administrators, teachers competencies in the 21st

1. บทนำ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการก้าวล้ำทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเจริญก้าวหน้าตามเทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ในการดึงภาวะ ผู้นำจากบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ให้เอื้อต่อการดึงภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมา มากกว่าการกำหนดตำแหน่งโครงสร้างการทำงานในสถานศึกษา (Leithwood and Jantzi, 2000)

สมรรถนะครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ครูต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องพัฒนาคนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลาย ต้องวางรากฐานการศึกษาที่มั่นคงตลอดชีวิต ต้องพัฒนาตนเองไปสู่ครูในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมให้ศิษย์มีความคิด สร้างสรรค์ สร้างองค์ความรู้จากการหาคำตอบด้วยตนเอง สร้างศิษย์ให้มีทักษะชีวิต (ศิริภัสสร คนยืน, 2566) เน้นพัฒนาผู้เรียนให้ทันกับยุคสมัย ทันกับปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยการใช้ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับการพัฒนามาจากห้องเรียนและนอกห้องเรียนโดยมีครูทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ อย่างเต็มเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ (อัญชลี สุขในสิทธิ์ และอนุพันธ์ คำปัน, 2560)

ดังนั้นครูในยุคศตวรรษ ที่ 21 จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและคอยแนะนำแนวทางการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเด็กอย่าง เข้าใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทวิชาความรู้ด้วยวิธีการสมัยใหม่ตามธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (วิทยา ทองดี, 2566)

ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรครูในสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ใช่แค่เพียงผู้บริหารเพียงคนเดียวที่จะมีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีความหลากหลาย รวมถึงความรู้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนจะดีกว่าการเป็นผู้นำเพียงคนเดียวบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (ทักษพร สายพญาศรี และคณะ, 2567) การนำแบบกระจายอำนาจจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Daniels et al., 2019) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อพูดคุยแบบปลายเปิดเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน (Liu et al., 2021) รวมถึงกระตุ้นให้ครูแต่ละคนได้พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา (Brown et al., 2020)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับการปฏิบัติงานของครู นอกจากจะเป็นบุคคลที่รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดแล้วยังเป็นผู้นำเอาแนวนโยบายแห่งรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนกระบวนการในการปฏิบัติงานย่อมต้องเกี่ยวข้องประสานสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา บุคลากรในสถานศึกษา (พัชรา เดชโฮม, 2563) ผู้นำเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำพาสถานศึกษาเดินไปตาม ทิศทางตามนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการแห่งรัฐ โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เน้นให้ผู้เรียน “เรียนดี มีความสุข” ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถมุ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภท ขยายโอกาส สิทธิ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพื่อการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย, 2568)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 เมื่อผู้นำได้แสดงออกมาแล้วนั้น จะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานจากผู้บริหารไปสู่ครูในสถานศึกษา และได้ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติให้สามารถรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย
2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสาเหตุ (Causal Research) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้ 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองคาย ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,152 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามโปรแกรมการคำนวณขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น analyticscalculators.com ของ Dr.Daniel Soper (รังสรรค์ โฉมยา และคณะ, 2565) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 124 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความเกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบสอบถามสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นตามประเด็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.51-1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกับพื้นที่ดำเนินการวิจัย จำนวน 30 คน นำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.967

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment

Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4. ผลการวิจัย

1) สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

ด้าน	สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	4.52	0.52	มากที่สุด
2	การจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม	4.50	0.65	มากที่สุด
3	การประเมินผลการเรียนรู้เชิงรุก	4.50	0.54	มากที่สุด
4	การพัฒนาตนเอง	4.53	0.54	มากที่สุด
ภาพรวม		4.52	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 4.53 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม และด้านการประเมินผลการเรียนรู้เชิงรุก ตามลำดับ

2) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.51	0.29	มากที่สุด
2	การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน	4.56	0.28	มากที่สุด
3	การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน	4.61	0.30	มากที่สุด
4	วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	4.66	0.29	มากที่สุด
ภาพรวม		4.69	0.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 4.66 เรียงลำดับ

จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตัวแปร	(Y)	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)
สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 (Y)	1				
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (X ₁)	0.832**	1			
การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน (X ₂)	0.777**	0.788**	1		
การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน (X ₃)	0.830**	0.612**	0.559**	1	
วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (X ₄)	0.843**	0.670**	0.568**	0.783**	1

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.559 - 0.788 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาภาวะความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ (Multicollinearity) แสดงว่าภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย สูงที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (X₄) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ($r = 0.843$) รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (X₁) มีความความสัมพันธ์กับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ($r = 0.832$) การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน (X₃) มีความความสัมพันธ์กับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ($r = 0.830$) และการเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน (X₂) มีความความสัมพันธ์กับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.777$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

ตัวแปรพยากรณ์	B	St. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.381	0.107	-	3.547	0.001*
ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (X ₄)	0.242	0.041	0.292	5.846	0.001*
การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน (X ₂)	0.200	0.042	0.227	4.817	0.001*
การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน (X ₃)	0.258	0.039	0.311	6.574	0.001*
การมีส่วนร่วม (X ₁)	0.238	0.046	0.267	5.160	0.001*
R = 0.950, R ² = 0.903, Adjusted R ² = 0.899, S.E. = 0.089, F = 26.621					

** p < .05

จากตารางที่ 4 เมื่อนำตัวแปรต้นภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วม (X₁) การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน (X₂) การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน (X₃) และ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (X₄) เข้าสมการถดถอยแล้วจะได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.950 (R = 0.950) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อำนาจพยากรณ์สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 90.30 (R² = 0.903) โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองคาย คือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (X₄) การเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน (X₂) การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน (X₃) และการมีส่วนร่วม (X₁) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.242, 0.200, 0.258, 0.238 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) ดังต่อไปนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ $Y = 0.381 + 0.242(X_4) + 0.200(X_2) + 0.258(X_3) + 0.238(X_1)$ สมการพยากรณ์

ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน $Z_y = 0.292(ZX_4) + 0.227(ZX_2) + 0.311(ZX_3) + 0.267(ZX_1)$

5. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่าในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองคายให้ความสำคัญกับพันธกิจในข้อที่ 2 คือ การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับ (ศรียา ทองนุ้ย และ สิทธิชัย สอนสุภี, 2566) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองคือความสามารถของครูในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน สอดคล้องตาม (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) ที่ส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิโรจน์ แยมอุทัย, 2565) ที่กล่าวว่า การพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนด รวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ทั้งยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. จากผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ได้มีการดำเนินงานที่เน้นความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการ PLC และวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พัชรา เดชโฮม, 2563) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีระบบการดำเนินงานในการกำหนดค่านิยม และสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ร่วมสร้างสัมพันธ์ความผูกพันระหว่างกัน ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นิชนันท์ เขาราช และกนกอร สมปราชญ์, 2560) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร เสริมสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีนโยบายและเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นมืออาชีพ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการในสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สร้างบรรยากาศองค์กร และขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา หากผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2560) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจไปสู่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน ตลอดจนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน เพื่อที่ทุกคนในสถานศึกษามีโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำของตนเองตามศักยภาพ และร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ (ณิชกาญจน์ สังข์น้อย, 2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบ

กระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุงเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. จากผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย พบว่า ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็น ทีม ด้านการเป็นผู้ประกอบการปฏิบัติงาน ด้านการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ได้ ร้อยละ 90.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ได้มีการพัฒนาและสามารถปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะในบริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาหนองคาย ที่ได้มีการกระจายอำนาจสู่ครูสามารถเห็นได้จากการมอบหมายบทบาทหน้าที่ใน ลักษณะของคณะทำงานหรือทีมงานวิชาการ การให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษา การ พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล ตลอดจนการดำเนินโครงการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การกระจายอำนาจยังส่งเสริมให้ครูมีความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ โดยครูสามารถแสดงศักยภาพใน การเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำกิจกรรม PLC หรือการเป็นผู้ ริเริ่มนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย (เดชา ใจแปง และคณะ. 2568) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พัชรา เดชโฮม. 2563) ที่ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม พบว่า มี ความสัมพันธ์ทางบวกในระยะปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ (นภาพร กิจกระจ่าง และ สุภาวดี ลาภเจริญ. 2567) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ครูมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ ในระดับมาก

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 จากผลการวิจัยสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ดังนั้นต้นสังกัดควรเริ่มจากการบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์และความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง มีวิธีการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ช่วยพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ด้วยการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการคิดสะท้อนและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิง

บวก จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลแบบหลากหลายมีบทบาทสำคัญในการสะท้อนผลการเรียนรู้และยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

6.1.2 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ควรมุ่งศึกษารูปแบบ องค์ประกอบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้าใจและการยอมรับของบุคลากรในองค์กร ควบคู่กับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ร่วมกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยวัดจากคุณภาพงานและความพึงพอใจ พัฒนาและทดลองรูปแบบหรือโปรแกรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีวิธีการเปรียบเทียบองค์กรที่มีระดับวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานและพิจารณาปัจจัยแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนของการมีวิสัยทัศน์ร่วม

6.1.3 จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด ดังนั้น ควรเริ่มจากการส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผย และกำหนดเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน เพื่อให้ทีมมีทิศทางเดียวกันและลดความขัดแย้ง มีกระบวนการการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกันจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีการใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน สะท้อนผลการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานจะช่วยพัฒนาทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามาขับเคลื่อนการดำเนินงานในสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- นิชกาญจน์ สังข์น้อย. (2564). *ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เดชา ใจแปง และคณะ. (2568). ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดเชียงราย. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 121–132.

- ทักษพร สายพญาศรี. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 18(1), 15–28.
- นิชานันท์ เขาราช, และ กนกอร สมปราชญ์. (2559). ภาวะผู้นำแบบกระจายที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(3), 163–170.
- นภาพร กิจกระจ่าง, และ สุภาวดี ลาภเจริญ. (2567). ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารมจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 9(4), 148–160.
- พัชรา เดชโฮม. (2563). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *ครุศาสตร์สาร*, 14(2), 165–182.
- รังสรรค์ โฉมยา และคณะ. (2565). วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 28(2), 27–40.
- วิทยา ทองดี. (2566). การพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(1), 757–766.
- วิโรจน์ แยมอุทัย. (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ตามหลักอิทธิบาท 4 สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศรียา ทองนุ้ย, และ สิทธิชัย สอนสุภี. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. *วารสารปัญญาภิธาน*, 8(2), 109–112.
- ศิริภัสสร คนยืน. (2566). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. (2568). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2568, จาก https://www.sesaonk.go.th/?page_id=12024
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579* (พิมพ์ครั้งที่ 1). พรักหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2560). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดิเตอร์.

- อัญชลี สุขในสิทธิ์, และ อนุพันธ์ คำปัน. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20, 342–354.
- Brown, C., Flood, J., Armstrong, P., MacGregor, S., & Chinas, C. (2020). Is distributed leadership an effective approach for mobilising professional capital across professional-learning networks? Exploring a case from England. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(1), 64–78.
- Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 679–706.
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 1–9.