JAPDEAT

# วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)

Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)
ISSN: 3027-8813 (Online)

ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2568)
Vol.7 No.4 (October-December 2025)
สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

ISSN: 3027-8813 (Online)

# วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)

# Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)

---

ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2568)

Vol.7 No.4 (October-December 2025)

โดย

สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand

วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)
Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)
ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2568) Vol.7 No.4 (October-December 2025)
ISSN: 3027-8813 (Online)

**เจ้าของ** สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

**วัตถุประสงค์**
1. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ที่เกิดจากกระบวนการวิจัย การวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างเป็นระบบ
2. เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการศึกษา ศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการศึกษา
3. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาให้มีพื้นที่ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

**ขอบเขต** วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) เป็นวารสารสาขาสังคมศาสตร์ เน้นรับการตีพิมพ์บทความด้านการบริหารการศึกษาเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังรับตีพิมพ์บทความด้านศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ การศึกษาและสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการศึกษา

**สาขาที่รับตีพิมพ์** สาขาสังคมศาสตร์ เน้นการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ การศึกษาและสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการศึกษา

**กำหนดตีพิมพ์** วารสารกำหนดตีพิมพ์เผยแพร่ปีละ 4 ฉบับ
ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม)
ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน)
ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน)
ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม)

**บรรณาธิการ** รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง
นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ** รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ ปัญญาภา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

**กองบรรณาธิการ**

| | |
|---|---|
| ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ | นักวิชาการอิสระ |
| ศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ | มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| ศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.สมาน อัศวภูมิ | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนชัย ยาวิราช | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชฏ สุวรรณกูฏ | มหาวิทยาลัยนครพนม |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ รู้แผน | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุฬห์ วิชาอัครวิทย์ | มหาวิทยาลัยพายัพ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ลาดกระบัง | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| อาจารย์ ดร.พรรณี สุวัตถี | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |

**สำนักงานกองบรรณาธิการ**

สำนักงานวารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)
535 หมู่ 12 ตำบลไร่น้อย อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 34000

**วันที่ตีพิมพ์เผยแพร่**: ธันวาคม 2568

**หมายเหตุ:** ข้อเขียนหรือบทความใด ๆ ที่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารนี้ถือเป็นความคิดเห็นส่วนตัวและเป็นลิขสิทธิ์ของผู้นิพนธ์บทความ กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย และไม่มีข้อผูกพันโดยประการทั้งปวง

# บทบรรณาธิการ

วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) ฉบับปีที่ 7 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2568) นับเป็นฉบับที่สี่ในวงรอบการประเมินวารสารรอบที่ 5 (2568-2572) ในฉบับนี้ มีบทความทั้งหมด 40 บทความ จำแนกเป็นบทความวิจัยจำนวน 35 บทความ และบทความวิชาการจำนวน 5 บทความ

ภาพรวมของเนื้อหาในเล่มนี้จัดอยู่ในธีม “การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาท่ามกลางกระแสเทคโนโลยีดิจิทัลและสังคมยุคใหม่” ในยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ภาคส่วนที่มีความตื่นตัวและต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนที่สุดคือ "ภาคการศึกษา" จากชุดบทความวิจัยและบทความวิชาการในฉบับนี้ พบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ และการจัดการเรียนรู้ที่สอดรับกับศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ส่วน คือ **1) ภาวะผู้นำและการบริหารในยุคดิจิทัลและ AI** ประเด็นหลักที่พบมากที่สุดคือการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา "ภาวะผู้นำดิจิทัล" และ "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงแนวคิดสมัยใหม่อย่าง "อไจล์ (Agile)" ในการบริหารสถานศึกษา และการนำ "ปัญญาประดิษฐ์ (AI)" มาประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการบริหารและพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเสริม แต่เป็นหัวใจหลักของการบริหารจัดการการศึกษาในปัจจุบัน **2) การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และสมรรถนะผู้เรียน** บทความหลายฉบับให้ความสำคัญกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านกระบวนการ PDCA และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ รวมถึงการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น สมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการส่งเสริม "กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)" ในกลุ่มผู้บริหาร ตลอดจนการศึกษาพหุวัฒนธรรมเพื่อความเท่าเทียมในพื้นที่ห่างไกล และ **3) การมีส่วนร่วมและองค์กรแห่งการเรียนรู้** ความสำเร็จของการจัดการศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว แต่ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม และการระดมทรัพยากรทางการศึกษา นอกจากนี้แนวคิดเรื่อง "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" และการสร้าง "องค์กรแห่งความสุข" ยังเป็นอีกกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรทางการศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน บทความทั้งหมดในฉบับนี้ เปรียบเสมือนจิ๊กซอว์ที่ต่อภาพให้เห็นว่า การศึกษาไทยกำลังก้าวเข้าสู่การเป็น "Digital Space" ที่สมบูรณ์ขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การ Upskill และ Reskill ทั้งในระดับผู้บริหาร ครู และนักเรียน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง

บรรณาธิการ

# สารบัญ I Contents


| ลำดับที่ | บทความ | หน้า |
|---|---|---|
| ***บทความวิจัย*** | | |
| 1 | **สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี**<br>กนกวรรณ โคตรพงศ์, ไพรวัลย์ โคตรตะ, และ ภานุพงศ์ บุญรมย์ | 1 |
| 2 | **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3**<br>กฤษฎา สระกระโทก และ บรรจบ บุญจันทร์ | 21 |
| 3 | **การพัฒนาแนวทางการบริหารวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**<br>กุลธิดา ชุ่นอินทร์, นันทพงศ์ หมิแหละหมัน, และ จิรศักดิ์ แซ่โค้ว | 37 |
| 4 | **แนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษา ในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>เกศรา รักพ่วง | 57 |
| 5 | **ภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2**<br>จิรายุ มหายศ และ นลธวัช ยุทธวงศ์ | 77 |
| 6 | **การศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ**<br>จุฬารัตน์ บุษบงก์ | 91 |
| 7 | **กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**<br>โชคอนันต์ รักษาภักดี, สุมิตร สุวรรณ, และ พัชราภา ตันติชูเวช | 106 |
| 8 | **การศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร**<br>อัญชลี ปานประชาติ และ นันทิยา น้อยจันทร์ | 121 |

# สารบัญ I Contents


| ลำดับที่ | บทความ | หน้า |
|---|---|---|
| 9 | **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร**<br>ณรงค์ชัย เอราวรรณ | 137 |
| 10 | **การประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**<br>ณัฐกานต์ บุญเสริฐ, ชาญชัย วงศ์สิรสวัสดิ์, และ อรสา จรูญธรรม | 150 |
| 11 | **แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>ณัฐณิชา จินดาภัทร์ และ นลธวัช ยุทธวงศ์ | 165 |
| 12 | **การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ**<br>ณัฐธิดาพร สายสุด, ไพรวัลย์ โคตรรตะ, และ ภาณุพงศ์ บุญรมย์ | 177 |
| 13 | **แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**<br>ณัฐพล มีเงิน, พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล, และ ปาริชาต เตชะ | 194 |
| 14 | **การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>ณัฐสิริ ละน้อย และ จารุวรรณ แก่นทรัพย์ | 213 |
| 15 | **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ**<br>ธนัชพร เกิดรุ้ง และ ภูวนัย สุวรรณธารา | 233 |
| 16 | **การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี**<br>นิรมล ศรีสุข, วิไลวรรณ พรมสีใหม่, และ นเรศ ขันธะรี | 251 |
| 17 | **รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ**<br>ปณิธาน วรรณวัลย์ และ เพียงแข ภูผายาง | 268 |

# สารบัญ I Contents


| ลำดับที่ | บทความ | หน้า |
|---|---|---|
| 18 | **การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร**<br>พัณบงกช ปาณมาลา | 285 |
| 19 | **การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น**<br>รัชกร ประสีระเตสัง, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, รัชนี จรุงศิรวัฒน์, ละเอียด จงกลนี, และ พินโย พรมเมือง | 297 |
| 20 | **การศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**<br>ภัทรวดี ภัทรคนานนท์, ฐิติพร พิชญกุล, และ กันต์ฤทัย คลังพหล3 | 312 |
| 21 | **แนวทางการบริหารองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>รัศก์จิราภรณ์ อ่อนบรรจง และ พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล | 327 |
| 22 | **กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี**<br>อรรถพันธ์ นามกูล | 346 |
| 23 | **แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1**<br>ฤทธิพล มะโนรัตน์, จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์, และ พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง | 361 |
| 24 | **แนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี**<br>วราภรณ์ สืบวงษา และ สมชัย พุทธา | 375 |
| 25 | **แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**<br>วัลลียา วาหะรักษ์, นันทพงศ์ หมิแหละหมัน, และ จิรศักดิ์ แซ่โค้ว | 388 |

# สารบัญ I Contents


| ลำดับที่ | บทความ | หน้า |
|---|---|---|
| 26 | **การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล**<br>วาสนา สมใจ และ กฤษดา ผ่องพิทยา | 405 |
| 27 | **แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>ศศิธร พลจร และ นลธวัช ยุทธวงศ์ | 421 |
| 28 | **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร**<br>เวียงคำ วิจิตร, พิมล วิเศษสังข์, และ สมาน อัศวภูมิ | 440 |
| 29 | **การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง**<br>ศศิธร สุขสงค์, พิชามญชุ์ สุรียพรรณ, และ ญาณิศา บุญจิตร์ | 456 |
| 30 | **การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ**<br>ศันทณีย์ แสงหล้า, นเรศ ขันธะรี, และ สมฤทัย เตาจันทร์ | 469 |
| 31 | **แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>ศิวาวุฒิ สีดาทอง และ พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล | 483 |
| 32 | **การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**<br>สกุลรัตน์ กาจารี, ฐิติพร พิชญกุล, และ กันต์ฤทัย คลังพหล | 499 |
| 33 | **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**<br>สุรีย์รัตน์ นามดาว และ จารุวรรณ แก่นทรัพย์ | 508 |

# สารบัญ I Contents


| ลำดับที่ | บทความ | หน้า |
|---|---|---|
| 34 | **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**<br>สุวิมล โพธิ์กลิ่น, อดินันท์ แก้วนิล, จักรกฤษ จ่ารัตน์, และ อังคณา นาสารี | 521 |
| 35 | **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล**<br>โสภาพิชญ์ พรายดัสถ์ และ สุนทรี วรรณไพเราะ | 529 |
| ***บทความวิชาการ*** | | |
| 36 | **ภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์**<br>รุ่งตะวัน พานน้อย | 546 |
| 37 | **การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ**<br>ฐิตินันท์ พูลศิลป์ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง | 557 |
| 38 | **การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล**<br>ธีรภัทร คำทิ้ง, สายสุนีย์ งานดี, จักรพรรดิ ศิริวารินทร์, ณิรดา เวชญาลักษณ์ | 575 |
| 39 | **โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ : ชุมชนการเรียนรู้ที่มีพลัง**<br>มวลมาศ บึงราษฎร์ | 591 |
| 40 | **อไจล์ในการบริหารสถานศึกษา**<br>อรอุษา ปุณยบุรณะ, ฐิติกมลสิริ ลาโพธิ์, พัชราภา ตันติชูเวช, สุมิตร สุวรรณ, ทัศตริน วรรณเกตุศิริ, และ ศิริพร เครือทอง | 605 |

# *สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

**กนกวรรณ โคตรพงค์[1]* ไพรวัลย์ โคตรตะ[2] ภานุพงศ์ บุญรมย์[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
*Corresponding author e-mail: annkanokwan2538@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 214 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) การทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของ Scheffe และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา คือ ครูควรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล เข้าร่วมอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์ดิจิทัล บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน และใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย

**คำสำคัญ:** ทักษะดิจิทัล; องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

* Received: 2025-08-13, Revised: 2025-10-05, Accepted: 2025-10-12

# Situations for the Development of Teachers' Digital Skills in Schools in Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization

**Kanokwan Khotrpong[1*] Paiwan Kotta[2] Panupong Boonrom[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Nursing, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: annkanokwan2538@gmail.com

## ABSTRACT

The objective of this research is to 1) study situations for the development of teachers' digital skills in schools, 2) compare situations for the development of teachers' digital skills in schools based on the perspectives of school administrators and teachers, classified by position, educational levels, and work experience, and 3) study on the guidelines of the development of teachers' digital skills in schools in Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization. The sample used in this research was school administrators and teachers consisted of 214 participants. The target group for interviews consisted of 4 school administrators selected by purposive sampling. The research instruments were the questionnaires with a reliability coefficient of .97 and the structured interviews. The statistical analysis used included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test. When significant differences were found, Scheffe's method was used for further testing, and content analysis. Research results were as follows, situations for the development of teachers' digital skills in schools founded that the overall and each aspect was at high level. Then comparison of the development of teachers' digital skills in schools based on the perspectives of school administrators and teachers and categorized by position, educational levels, and work experience, revealed that there were no significant differences in overall. For the guidelines for the development of teachers' digital skills in schools were teachers should be developed knowledge, skills, a positive attitude toward digital technology, and participate in training on the use of digital devices and encouraging the integration of technology into the teaching and learning process and using digital technology safely.

**Keywords:** Digital Skills; Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization

## บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้พัฒนาอย่างรวดเร็วและกลายเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร การทำงาน หรือการใช้ในชีวิตประจำวัน ประเทศไทยจึงได้ดำเนินโครงการ ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรต่าง ๆ โดยมุ่งสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ข้อมูลข่าวสาร และบริการดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง พร้อมยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ตลอดจนสร้าง

ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับโลกดิจิทัล และให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่สังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน (สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2559)

นโยบายรัฐบาลว่าด้วยการพัฒนาประเทศมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบการศึกษา โดยเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ โดยรวม กลไกการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) พัฒนาครูให้มีความรู้ลึกซึ้งในศาสตร์วิชาชีพครู สร้างความพร้อมในทักษะและความรู้สำหรับการสอนในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน เป้าหมายหลัก คือการสร้างครูที่มีความสามารถรอบด้านและผู้เรียนที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวช่วยสำคัญในการยกระดับการศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและการพัฒนาประเทศในยุคปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2564)

ครูเป็นบุคคลสำคัญในสถานศึกษาและเป็นวิชาชีพที่ต้องได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการจัดการศึกษาทั้งระบบ ครูจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการสร้างนวัตกรรมนำระบบดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนและเชื่อมต่อทุกภาคส่วนให้เข้าถึงกัน ครูเป็นตัวกลางสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ภายในชั้นเรียน รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทตนเอง เพื่อการเปิดใจ การเปิดโลกทัศน์ใหม่ การยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่าง การรู้จักพัฒนาตนเอง การศึกษาหาความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ สร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความสนใจของผู้เรียนต่อไป (ราณี จีนสุทธิ์ และหทัยภัทร จีนสุทธิ์, 2564)

บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 12 โรงเรียน โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีการพัฒนาบุคลากรและดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความเข้มแข็งอยู่เสมอ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่ยังคงต่อส่งเสริมและพัฒนาคือการปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการยังขาดการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงกัน ในด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรยังขาดทักษะในการใช้ความรู้ความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากการมอบหมายงานไม่ชัดเจนและงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความสามารถของบุคลากร หน่วยงานราชการอื่นมีการถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีทำให้มีบุคลากรเพิ่มขึ้น มีการกำหนดนโยบายด้านต่างๆ และมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยของรัฐบาล จึงส่งผลให้บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ กระทรวงมหาดไทยมีการออกกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ใหม่ๆ ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจและในการปฏิบัติงานเกิดความไม่มีชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรทำงานไม่เต็มที่และทำให้บุคลากรต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ สถานศึกษายังขาดครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรยังขาดความรู้

ความสามารถ และทักษะ ในการพัฒนาการผลิตสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน การบูรณาการเทคโนโลยีในชีวิตการทำงานของครูค่อนข้างน้อย ครูอาวุโสส่วนมากตามไม่ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567- 2569, 2567)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลครูในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง

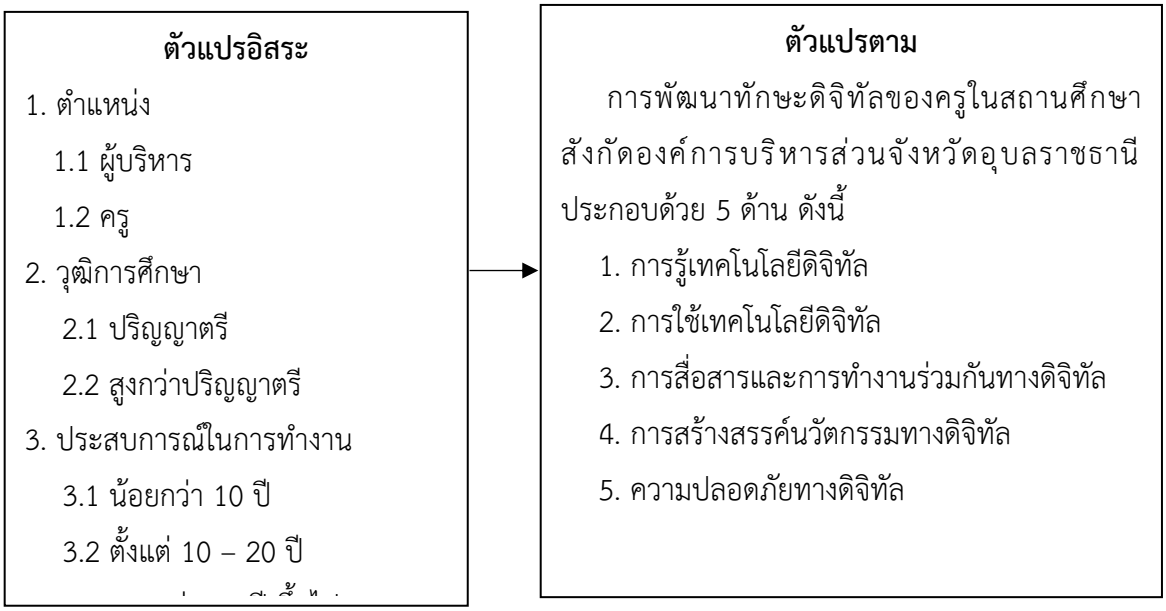
1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำนวนทั้งสิ้น 12 โรงเรียน โดยแยกเป็นจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา 29 คนและครู 441 คน รวม 470 คน

1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 214 คน กำหนดขนาดตัวอย่าง ตามตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan ,1970) ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี สถานศึกษา 12 แห่ง ได้ตัวอย่าง 214 คน

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) จำนวน 4 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย




4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

4.1 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Form) เพื่อให้ผู้ตอบคำถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

4.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องตนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

5. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.1 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

5.1.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และรวบรวมแหล่งข้อมูลจากหนังสือบทความวิชาการ งานวิจัย การค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ เอกสารต่างๆ ข้อมูลที่เปิดเผยทางออนไลน์และ Internet ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เพื่อประกอบการศึกษาและวิเคราะห์ผลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

5.1.2 สังเคราะห์สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ การรู้เทคโนโลยีดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัลการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล และความปลอดภัยทางดิจิทัล

5.1.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

5.1.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.1.5 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งได้ค่าสอดคล้องของเนื้อหาเท่ากับ 1.00 และความเหมาะสมของภาษา จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC)

5.1.6 ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

5.1.7 นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try-Out) กับครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด 2560: 117) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97

5.1.8 นำข้อมูลการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ในรูปแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างต่อไป

5.2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

5.2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาตามที่กำหนด

5.2.2 สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 จากแบบสอบถามสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมาเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

5.2.3 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5.2.4 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีไปยังนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

6.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งไปยังตัวอย่างในรูปแบบออนไลน์ (Google Form)

6.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบตามจำนวน แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ผล

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้สถิติใน

การวิเคราะห์ โดยใช้การทดสอบที (t-test) และประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติในการวิเคราะห์ โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของ Scheffe (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์คำถามปลายเปิด ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

7.2 แบบสัมภาษณ์

วิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

**ตารางที่ 1** ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

| ที่ | ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา | ระดับ | | | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S | แปลผล | |
| 1 | การรู้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.07 | .78 | มาก | 1 |
| 2 | การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | 3.99 | .73 | มาก | 3 |
| 3 | การสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล | 3.99 | .77 | มาก | 4 |
| 4 | การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล | 3.99 | .76 | มาก | 5 |
| 5 | ความปลอดภัยทางดิจิทัล | 4.04 | .79 | มาก | 2 |
| **โดยรวม** | | **4.02** | **.73** | **มาก** | |

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$=4.02) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X}$=4.07) รองลงมา คือ ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล ($\bar{X}$=4.04) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล และด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล ($\bar{X}$=3.99)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง

| ข้อที่ | สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา | ตำแหน่ง | | | | | | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ผู้บริหารสถานศึกษา (n=13) | | | ครู (n=201) | | | | |
| | | $\bar{X}$ | S | ระดับ | $\bar{X}$ | S | ระดับ | | |
| 1 | ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.41 | .50 | มาก | 4.05 | .79 | มาก | 1.62 | .11 |
| 2 | ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.22 | .60 | มาก | 3.98 | .74 | มาก | 1.13 | .26 |
| 3 | ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล | 4.26 | .42 | มาก | 3.97 | .78 | มาก | 1.32 | .19 |
| 4 | ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล | 4.18 | .54 | มาก | 3.98 | .77 | มาก | .96 | .34 |
| 5 | ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล | 4.18 | .71 | มาก | 4.03 | .80 | มาก | .65 | .52 |
| **โดยรวม** | | **4.24** | **.51** | **มาก** | **4.00** | **.74** | **มาก** | **1.20** | **.23** |

จากตารางที่ 2 พบว่าสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 3** ผลเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ข้อที่ | สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา | วุฒิการศึกษา | | | | | | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปริญญาตรี | | | สูงกว่าปริญญาตรี | | | | |
| | | $\bar{X}$ | S | ระดับ | $\bar{X}$ | S | ระดับ | | |
| 1 | ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.07 | .70 | มาก | 4.07 | .85 | มาก | .04 | .97 |
| 2 | ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.02 | .72 | มาก | 3.96 | .75 | มาก | .60 | .55 |
| 3 | ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล | 4.00 | .73 | มาก | 3.98 | .80 | มาก | .22 | .82 |
| 4 | ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล | 4.01 | .71 | มาก | 3.97 | .80 | มาก | .36 | .72 |

| ข้อที่ | สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา | วุฒิการศึกษา | | | | | | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปริญญาตรี | | | สูงกว่าปริญญาตรี | | | | |
| | | $\bar{X}$ | S | ระดับ | $\bar{X}$ | S | ระดับ | | |
| 5 | ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล | 4.03 | .76 | มาก | 4.04 | .82 | มาก | -.07 | .94 |
| **โดยรวม** | | **4.03** | **.69** | มาก | **4.00** | **.76** | **มาก** | **.24** | **.81** |

จากตารางที่ 3 พบว่าสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4** เปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ข้อที่ | สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา | ประสบการณ์การทำงาน | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | น้อยกว่า 10 ปี | | | ตั้งแต่ 10 – 20 ปี | | | มากกว่า 20 ปี | | |
| | | $\bar{X}$ | S | ระดับ | $\bar{X}$ | S | ระดับ | $\bar{X}$ | S | ระดับ |
| 1 | ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.11 | .70 | มาก | 4.09 | .90 | มาก | 3.97 | .59 | มาก |
| 2 | ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | 4.11 | .75 | มาก | 4.02 | .78 | มาก | 3.75 | .54 | มาก |
| 3 | ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล | 4.12 | .71 | มาก | 3.99 | .88 | มาก | 3.80 | .53 | มาก |
| 4 | ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล | 4.13 | .68 | มาก | 3.98 | .87 | มาก | 3.79 | .56 | มาก |
| 5 | ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล | 4.11 | .76 | มาก | 4.10 | .88 | มาก | 3.81 | .60 | มาก |
| **โดยรวม** | | **4.12** | **.69** | **มาก** | **4.03** | **.82** | **มาก** | **3.82** | **.50** | **มาก** |

จากตารางที่ 4 พบว่าสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.12) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล ($\bar{X}$=4.13) รองลงมา คือ ด้านด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล ($\bar{X}$= 4.12) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล ($\bar{X}$=4.11) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 10 – 20 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.03) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล ($\bar{X}$=4.10) รองลงมา คือ ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X}$=4.09) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล ($\bar{X}$=3.98) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ มากกว่า 20 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.82) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X}$=3.97) รองลงมา คือ ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล ($\bar{X}$=3.81) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X}$=3.75)

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | .61 | .31 | .50 | .61 |
| | ภายในกลุ่ม | 211 | 129.76 | .62 | | |
| | รวม | 213 | 130.37 | | | |
| 2. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 3.66 | 1.83 | 3.47* | .03 |
| | ภายในกลุ่ม | 211 | 111.28 | .53 | | |
| | รวม | 213 | 114.94 | | | |
| 3. ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 2.78 | 1.39 | 2.40 | .09 |
| | ภายในกลุ่ม | 211 | 122.62 | .58 | | |
| | รวม | 213 | 125.40 | | | |
| 4. ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 3.24 | 1.62 | 2.86 | .06 |
| | ภายในกลุ่ม | 211 | 119.51 | .57 | | |
| | รวม | 213 | 122.75 | | | |
| 5. ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 3.03 | 1.51 | 2.44 | .09 |
| | ภายในกลุ่ม | 211 | 130.99 | .62 | | |

| สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | รวม | 213 | 134.02 | | | |
| **โดยรวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **2** | **2.40** | **1.20** | **2.30** | **.10** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **211** | **110.26** | **.52** | | |
| | **รวม** | **213** | **112.66** | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่าสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 6** วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่อสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี | ประสบการณ์การทำงาน | | น้อยกว่า 10 ปี | ตั้งแต่ 10 – 20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล | | $\bar{X}$ | 4.11 | 4.02 | 3.75 |
| | น้อยกว่า 10 ปี | 4.11 | - | .08 | .36* |
| | ตั้งแต่ 10-20 ปี | 4.02 | - | - | .27 |
| | มากกว่า 20 ปีขึ้นไป | 3.75 | - | - | - |

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณารายคู่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระหว่างประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ ครูควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการใช้เทคโนโลยี อบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง และรับการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ ส่งเสนำเทคโนโลยีมาใช้จัดการเรียนการสอน เช่น การสร้างสื่อดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ และการเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ และ

อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

3.2 ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูต้องครอบคลุมตั้งแต่การใช้เครื่องมือพื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และซอฟต์แวร์สำนักงาน ไปจนถึงการใช้โปรแกรมสร้างสื่อการสอนและแบบทดสอบออนไลน์ พร้อมบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน มีติดตามและประเมินผลผู้เรียนแบบดิจิทัล คำนึงถึงเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล การคัดกรองและอ้างอิงข้อมูลออนไลน์อย่างเหมาะสม

3.3 ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล คือ มุ่งพัฒนาครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการอบรมการใช้แพลตฟอร์มประชุมออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงานร่วมกัน เช่น เอกสารออนไลน์ การแบ่งปันข้อมูล และการสร้างผลงานร่วมกัน เพื่อเสริมทักษะการสื่อสารดิจิทัล พัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประสานงาน และการพัฒนาตนเอง ครูจึงสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว เพิ่มความมั่นใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสอนและการทำงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล คือ การพัฒนาครูให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบสื่อและจัดการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดความสนใจผู้เรียนและเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายทอดความรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการทดลองใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ และพัฒนา “ห้องเรียนอัจฉริยะ” เป็นต้นแบบการสอนยุคดิจิทัล พร้อมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางนวัตกรรมการศึกษาอย่างหลากหลาย

3.5 ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล คือ การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) การอบรมเรื่องความปลอดภัยไซเบอร์ การใช้อินเทอร์เน็ตอย่างปลอดภัย การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการปฏิบัติตามนโยบายด้านความปลอดภัยของสถานศึกษา พร้อมติดตามและประเมินการนำไปใช้จริง เพื่อสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางไซเบอร์ในโรงเรียนและพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้อภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ ครูจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัลของครูเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ช่วยให้ครูมีความคล่องตัวในการสอน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับวราพินทร์ ชาววิวัฒน์ (2565) พบว่า การให้ความสำคัญด้านทักษะดิจิทัลของครู การส่งเสริมพัฒนาครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลแพลตฟอร์ม การพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวม มีระดับทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย การที่ได้ข้อสรุปเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกกระบวนการของการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการสอน การบริหารจัดการ และการพัฒนาผู้เรียน ครูจำเป็นต้องมีทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูการเข้าถึงทรัพยากร บุคลากรสนับสนุน และระบบติดตามผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ดอนพิลา (2566) พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะดิจิทัลของครูในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ด้านทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัยที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย การที่ได้ข้อสรุปเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล หมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการเข้าร่วมการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงง่าย ทักษะดิจิทัลไม่ใช่แค่เครื่องมืออำนวยความสะดวก แต่เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล พัฒนาคุณภาพการศึกษา และเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนสำหรับอนาคตที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี สอดคล้องกับ สไบทิพย์ แสงอรุณ (2566) พบว่า การศึกษาสมรรถนะด้านดิจิทัลของครูในสถานศึกษาจำแนกตามวิทยฐานะ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน พบว่าในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่

แตกต่างกัน ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย การที่ได้ข้อสรุปเช่นนี้เพราะการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูสามารถพัฒนาทักษะดิจิทัลอยู่เสมอ ครูมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันในยุคดิจิทัล ครูที่มีตำแหน่งครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู ตลอดจนมีวิทยฐานะชำนาญการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ตลอดจนปริญญาเอก ไม่ว่าจะมีประสบการณ์การทำงานระยะกี่ปีก็จะต้องเข้าร่วมโครงการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเช่นกัน สอดคล้องกับอารีรัตน์ อาษาไชย (2564) พบว่า บุคลากรมีความพร้อมต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีทักษะด้านดิจิทัลไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของศยามน อินสะอาด (2566) พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะดิจิทัลของผู้สอนในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์สอนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะดิจิทัลไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ มุ่งเน้นการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีในด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนในยุคดิจิทัล โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือศึกษาด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ คู่มือดิจิทัล และวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสอน การสร้างสื่อดิจิทัล ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ และเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สอดคล้องกับกฤษดา บัวดก (2564) พบว่า การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควรส่งเสริม สนับสนุนในบุคลากรทางการศึกษาการศึกษาได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น อินเตอร์เน็ต จัดให้มีการอบรมออนไลน์ ทดสอบออนไลน์ หรือนำวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจมาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอในเทคโนโลยี ตระหนักรู้ถึงการใช้เทคโนโลยี และคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เช่นเดียวกับแสงสุรีย์ ทองขาวและคณะ (2566) พบว่า ครูจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยี เพื่อนำความรู้เหล่านั้นที่ได้ศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้แล้วมาพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความรู้ และทักษะ และเข้าถึงเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายสามารถนำมาบูรณาการประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและจัดการเรียนการ สอนให้กับผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง

3.2 ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในทุกมิติ ตั้งแต่พื้นฐานการใช้เทคโนโลยี การอบรมโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ อบรมทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล การใช้คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และซอฟต์แวร์สำนักงาน ส่งเสริมการใช้โปรแกรมออกแบบสื่อและแบบทดสอบออนไลน์ บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน ออกแบบสื่อการสอนและหลักสูตรออนไลน์ เสริมสร้างความรู้ด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล สามารถคัดกรองแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถืออ้างอิงแหล่งที่มาออนไลน์อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับนวพัฒน์ เก็มกาแมน (2563) พบว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการเรียนรู้ในทุกด้านของครูและผู้เรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาความสามารถใช้เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือทางเทคนิคที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โดยพัฒนาให้เกิดทักษะความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้และบริหารจัดการห้องเรียน เช่นเดียวกับ Fullan, M. (2013) อธิบายถึงการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology), วิธีการสอน (Pedagogy) และ ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge) มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่น่าสนใจ มีเทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนและจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3.3 ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางดิจิทัล คือ การพัฒนาศักยภาพของครู โดยมุ่งเน้นให้ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมการใช้แพลตฟอร์มประชุมออนไลน์ เพื่อให้ครูสามารถเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ประชุม อบรม หรือสัมมนาได้อย่างสะดวกและคล่องตัว ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังมีการสอนเทคนิคการทำงานร่วมกันผ่านเอกสารออนไลน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับนรีกานต์ ทำมานและคณะ (2564) พบว่าด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ตามประเภทต่าง ๆ โดยหน่วยงานต้นสังกัดพัฒนาทักษะในการใช้โปรแกรมการทำงานออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ มีการสร้างคู่มือเพื่อเผยแพร่การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ให้กับครูไว้ใช้โปรแกรมการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์อยู่เสมอ หรือในกรณีที่ไม่สามารถมาปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ได้ หน่วยงานต้นสังกัดติดตามผลการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ อย่างสม่ำเสมอ

3.4 ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล คือ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอน การออกแบบสื่อ เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนและเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ มีการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ครูทดลองใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการออกแบบบทเรียน วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของนักเรียน และส่งเสริมให้เกิดโครงการ “ห้องเรียนอัจฉริยะ” (Smart Classroom) เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาเทคนิคการสอนที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัลได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน สอดคล้อง

กับงานวิจัยของอมรรัตน์ ดอนพิลา (2566) พบว่า ทักษะการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา ครูควรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา ครูควรสร้างช่อง YouTube และมีวิดีโอสื่อการเรียนรู้ในรายวิชาที่ครูสอน และเข้าร่วมการประกวดแข่งขันผลงานวิชาการด้านทักษะดิจิทัลของครู ควรฝึก Live บนสื่อสังคมออนไลน์ของตนเองใช้ในการจัดการเรียนการสอนผ่านแอปพลิเคชัน ได้แก่ Tiktok, Facebook, Line ตามความเหมาะสม ครูควรนำเกมส์มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ Kahoot, Vonder Go, Wordwall หรือเว็ปไซต์อื่น ๆ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่นเดียวกับวิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒผล (2563) พบว่า ผู้สอนควรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการเรียนรู้ (Technology -Based Learning Design) การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการประเมินไปสู่การพัฒนาผู้เรียนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

3.5 ด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล คือ การส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์สำหรับครูในสถานศึกษา มุ่งเน้นให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างปลอดภัย มีการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย และถูกต้องตามหลักกฎหมายและความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์หรือพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) สอดคล้องกับเสาวลักษณ์ รัตนะและวัลลภา อารีรัตน์ (2567) พบว่า ด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของในการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและความปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล และสนับสนุนให้ครูที่มีความรู้ที่ผ่านการอบรมมาเป็นครูต้นแบบถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิภาวรรณ ช่างคำและสุกัญญา แช่มช้อย (2566) พบว่า ครูควรมีความสามารถรู้เท่าทันข้อมูลและสื่อสารสนเทศ มีความเข้าใจ รักษาอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนในโลกไซเบอร์ มีความสามารถในการเข้าใช้งานเทคโนโลยี เพื่อรักษา ความปลอดภัย และมั่นคงทางคอมพิวเตอร์ และมีความสามารถในการควบคุม กำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมายทางดิจิทัลเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมาก

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสภาพการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ครูควรพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการใช้เครื่องมือออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วและสามารถแบ่งปันและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.2 ครูควรมีการติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลหรือเอกสารออนไลน์ผ่านสื่อออนไลน์ ครูร่วมแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดในการทำงานผ่านระบบ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ง่ายในกระบวนการจัดการเรียนรู้

1.3 ครูควรสร้างและออกแบบสื่อนวัตกรรมทางดิจิทัลผ่านเว็บไซต์ เพจ และช่องทางออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ได้

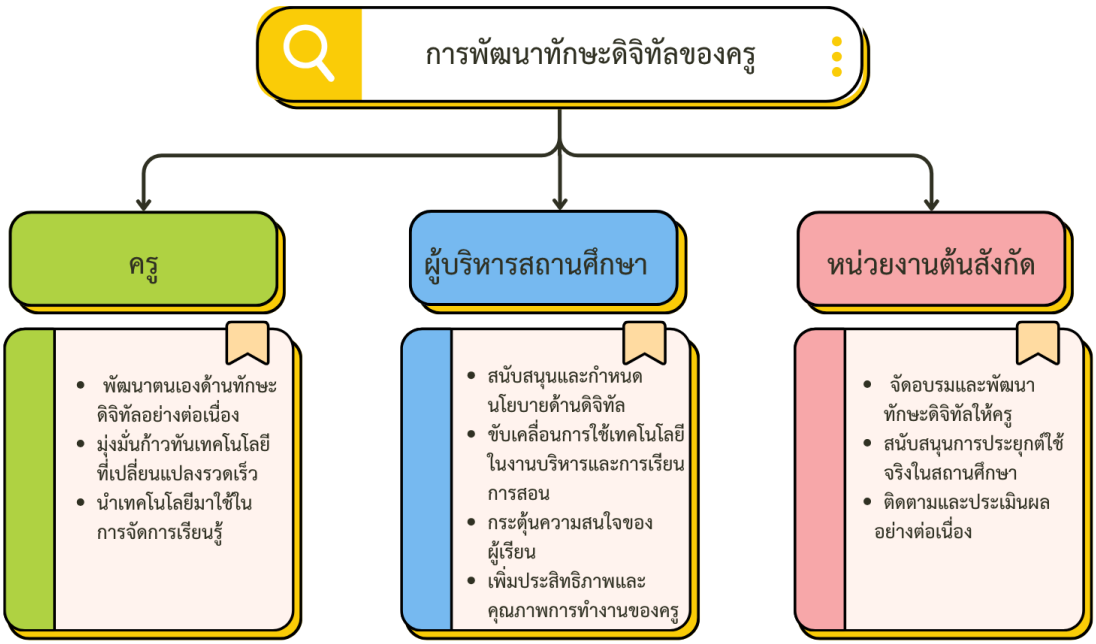
**2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่ คือ ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนด้วยกัน โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเองของครูเป็นอันดับแรก ครูมุ่งมั่นพัฒนาตนเองในวิชาชีพด้านทักษะดิจิทัลอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน กำหนดนโยบายพร้อมทั้งขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนและเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีการจัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้ดิจิทัลครูและนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอย่างจริงจังและมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด




ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

กฤษดา บัวดก. (2564). *สภาพการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษายุคดิจิทัล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,

นวพัฒน์ เก็มกาแมน. (2563). *แนวทางการพัฒนาการรู้ดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นรีกานต์ ทำมาน และคณะ. (2564). สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และแนวทางพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. *วารสารรัชต์ภาคย์,* 15(42), 189-203.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

วราพินทร์ ชาววิวัฒน์. (2565). *แนวทางการส่งเสริมทักษะดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2563). *จากการเรียนรู้ออนไลน์สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม.* ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

วิภาวรรณ ช่างคำ และสุกัญญา แช่มช้อย. (2566). การศึกษาระดับทักษะดิจิทัลของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตปทุมวัน. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 10*(3), 340 – 350.

ราณี จีนสุทธิ์ และหทัยภัทร จีนสุทธิ์. (2564). แนวทางการพัฒนาครูวิถีใหม่ฉลาดรู้เทาทันดิจิทัล. *วารสารคุรุสภาวิทยาจารย, 2*(2), 1-17.

ศยามน อินสะอาด. (2566). สมรรถนะดิจิทัลของผู้สอนในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา*, *18*(24), 1-17.

สไบทิพย์ แสงอรุณ. (2566). *สมรรถนะต้านดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงางานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร*. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักโฆษก. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2559). ผลักดันประเทศไทยสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์. *วารสารไทยคู่ฟ้า*, 8(3), 12-14.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2564). *พลังครูไทยวิถีใหม่ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล*. สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา.

เสาวลักษณ์ รัตนะ และวัลลภา อารีรัตน์. (2567). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครูเพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดหนองคาย. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 1*(3), 800-812.

แสงสุรีย์ ทองขาวและคณะ. (2566). บทบาทครูไทยกับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษา. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, *8*(2), 130-144.

อมรรัตน์ ดอนพิลา. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,

อารีรัตน์ อาษาไชย. (2566). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในพื้นที่สำนักงานอัยการภาค 3 จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารการจัดการการเมืองการปกครองและท้องถิ่น, 1*(3), 50-60.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. (2567). *แผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาน พ.ศ. 2567-2569.* องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี.

Fullan, M. (2016). Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy, and Change Knowledge. *Journal of Educational Research, 62*(4), 429-432.

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

# *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

**กฤษฎา สระกระโทก[1*] บรรจบ บุญจันทร์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
[2]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
[*]Corresponding author e-mail: Kritsada.little@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครู 2) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ศึกษาผลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู รวม 320 คน ปีการศึกษา 2567 ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้ตำแหน่งเป็นเกณฑ์ และสุ่มตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการนิเทศการศึกษา ($X_4$) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($X_5$) และด้านการบริหารการศึกษา ($X_3$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 66.50

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางวิชาการ; ผู้บริหารสถานศึกษา; ประสิทธิภาพการสอน

* Received: 2025-09-16, Revised: 2025-10-03, Accepted: 2025-10-21

# Academic Leadership of School Administrators Affecting Teaching Efficiency of Teachers in School Under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 3

**Kritsada Srakrathok[1] Banjob Boonchan [2]**

[1]Master of Education in Educational Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: Kritsada.little@gmail.com Tell 0934572901
[2]Asst. Prof., Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University
e-mail: Banjobbun21@gmail.com Tell 0883363723

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study teaching efficiency of teachers. 2) to study academic leadership of school administrators. and 3) to study academic leadership of school administrators affecting teaching efficiency of teachers in school under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 3. The sample were 320 people, in the academic year 2024. The sample size was stratified random sampling method by using job positions and the participants were then selected proportionally from each stratum. The instrument for collecting the data was a questionnaire. The statistics used to analyze the data were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The research results found that 1) Teaching efficiency of teachers was at a high level. 2) Academic leadership of school administrators was at a high level. 3) Academic leadership variables of school administrators affecting teaching efficiency of teachers include 3 variables had a statistically significant effect on educational supervision ($X_4$), development of the learning process ($X_5$) and educational administration ($X_3$) at the .01 level. These aspects could explain the variance in teaching efficiency of teachers by 66.50%.

**Keywords:** Instructional Leadership; School Administrators; Efficiency

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณธรรม และความสามารถในการปรับตัวกับโลกยุคใหม่ โดยต้องมีความพร้อมทางวิชาชีพและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) นโยบายการศึกษาของรัฐบาลเน้นการยกระดับคุณภาพครูผ่านการพัฒนาสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมการสอนแบบ Active Learning เช่น STEM และ Coding รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ขณะเดียวกัน สมศ. ได้กำหนดมาตรฐานการประเมินที่ส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้ วิจัย และนวัตกรรม โดยการวัดผลต้องสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพระดับชาติและนานาชาติ เช่น คะแนน O-Net และ PISA (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2560) แนวทางทั้งหมดนี้สะท้อนถึงความคาดหวังให้ครูเป็นผู้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ และจริยธรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของประเทศในอนาคต (พระมหาตุ๋ย ขนฺติธมฺโม (คำหน่อ) และพระสมุห์พุฒิพงษ์ พุทฺธิวโส (กล่ำทวี), 2564)

ประสิทธิภาพการสอนของครูประกอบด้วยหลายมิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากความเข้าใจหลักสูตรและการปรับการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเน้นสมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย เช่น Active Learning และ STEM ช่วยสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การวางแผนการสอนที่ชัดเจนและยืดหยุ่น การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถในการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

แม้จะมีความพยายามในการยกระดับคุณภาพครูอย่างต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันยังคงพบปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครู ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ใน 5 ด้านสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้านแรกคือ ความเข้าใจในหลักสูตร ครูบางส่วนยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและผลลัพธ์การเรียนรู้ ส่งผลให้การออกแบบบทเรียนไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา หรือไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ด้านที่สองคือ การใช้เทคนิคการสอน ซึ่งยังคงเป็นข้อจำกัดในหลายโรงเรียน ครูบางรายยังยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิม ขาดการบูรณาการเทคโนโลยีและกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน (พงศ์รัตน์ ธรรมชาติ และชวลิต เกิดทิพย์, 2564) ด้านที่สามคือ การวางแผนการสอน ซึ่งในบางกรณียังขาดความเป็นระบบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ ด้านที่สี่คือ บรรยากาศในชั้นเรียน ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและความมั่นใจของผู้เรียน ครูบางคนยังไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง และสุดท้ายคือ การวัดและประเมินผล ที่ยังไม่ครอบคลุมหรือยืดหยุ่นเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถสะท้อนพัฒนาการของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การปรับปรุงกระบวนการสอนไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ จากประเด็นเหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการ

พัฒนาสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และตอบสนองต่อความคาดหวังทางการศึกษาในอนาคต (วิชุตา จุ้ยนุ่ม, 2565)

ปัญหาประสิทธิภาพการสอนของครูทั้ง 5 ด้าน ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การขาดความเข้าใจในหลักสูตรทำให้ครูไม่สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่ตรงตามเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาลดลง การใช้เทคนิคการสอนที่จำกัดทำให้ผู้เรียนขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะสำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ขณะที่การวางแผนการสอนที่ไม่เป็นระบบ ส่งผลให้การเรียนรู้ขาดความต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนที่ไม่น่าสนใจยังลดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของผู้เรียน และการวัดผลที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้ครูไม่สามารถประเมินพัฒนาการผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง (นิวัฒนา วรรณคำ, พระครูวินัยธรวรชัด, พระบวร ปวรธมฺโม, ชุ่ม พิมพ์คีรี และณัฐธยาน์ แวงอุบล, 2565) ปัญหาเหล่านี้ไม่เพียงส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ แต่ยังบั่นทอนความมั่นใจและศักยภาพของผู้เรียนในระยะยาว ดังนั้น ระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาครูในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเตรียมพลเมืองให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู และสามารถลดผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ การบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้การวางแผนงานวิชาการ ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ครูสามารถเตรียมการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อังคณา อ่อนธานี, 2561) การพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมให้ครูยกระดับสมรรถนะผ่านการอบรมและการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลายและทันสมัย ขณะที่การบริหารการศึกษาเน้นการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563) ในส่วนของการนิเทศการศึกษา มีบทบาทในการติดตาม ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเอื้อต่อการปรับการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม องค์ประกอบทั้ง 5 นี้สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับสมรรถนะครูในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพ

การศึกษา เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผนงาน การส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ การบริหารทรัพยากร การนิเทศ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหากขาดภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสม ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และอาจลดทอนคุณภาพการสอนของครู การวิจัยในครั้งนี้จึงมีประโยชน์ในหลายมิติ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การปรับปรุงการนิเทศ เสริมสร้างสมรรถนะครู สนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการจึงไม่เพียงเป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบในระยะสั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และทรัพยากรทางการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยสะท้อนภาพรวมของปัญหาและความท้าทายที่แท้จริง พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเพาะของพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม สร้างมาตรฐานการศึกษาที่เท่าเทียม และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

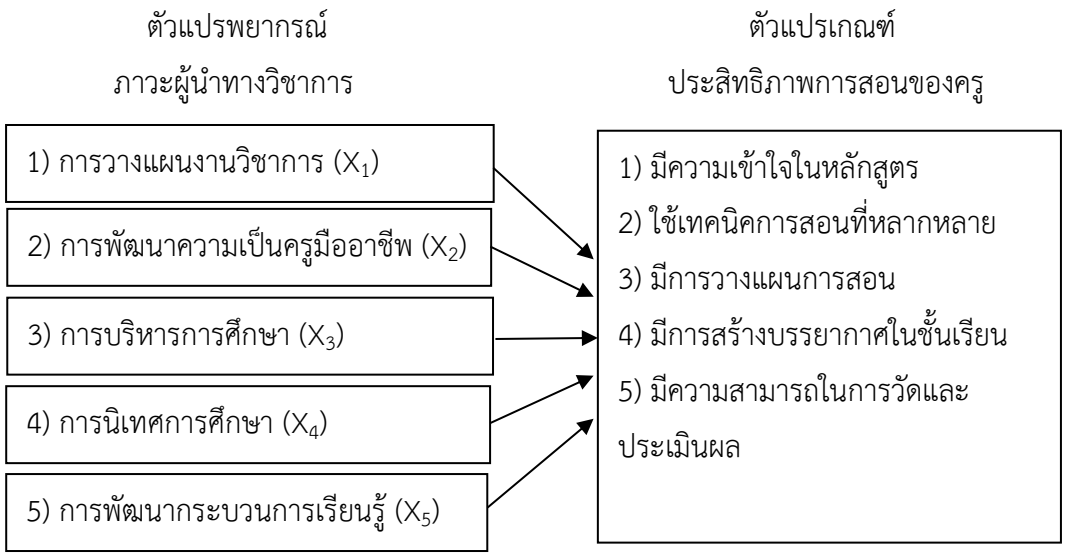
## ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 1,829 คน โดยจำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 182 คน และครู จำนวน 1,647 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 320 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, 607–608) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจัดกลุ่มตามตำแหน่ง แล้วสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนด

2. ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย




3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการสอนของครู ลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และตอนที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วได้นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) รูปแบบ (Format) และภาษา (Wording) พร้อมประเมินความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ ก่อนวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่า ≥ 0.50 และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ดังต่อไปนี้

3.1.1 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 5 องค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .939 และแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .742
2. การพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .827
3. การบริหารการศึกษา ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .853
4. การนิเทศการศึกษา ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .853
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .909

3.1.2 ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสอนของครู มี 5 องค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .975 และแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความเข้าใจในหลักสูตร ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .879
2. ใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .898

3. มีการวางแผนการสอน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .898

4. มีการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .957

5. มีความสามารถในการวัดและประเมินผล ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .914

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.2.1 ติดต่อขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 320 คน

3.2.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 พร้อมด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ ไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจะแนบซองเปล่า พร้อมติดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามกลับคืนและผ่านช่องทางออนไลน์โดยใช้ Google Forms

3.2.3 เก็บรวมรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้กลับคืนทางไปรษณีย์และแบบออนไลน์ในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไม่ครบ ผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อประสาน ขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองอีกครั้ง และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.2.4 พิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ซึ่งได้รับข้อมูลกลับคืนมาทั้งหมดจาก 320 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการสอนของครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครู โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสร้างสมการพยากรณ์โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน สำหรับการทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ค่าสัมบูรณ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากกว่า 0.80 ($|r| > 0.80$) ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน (เกิด collinearity) หากตัวแปรพยากรณ์มีค่า $r > 0.80$ จะตรวจสอบต่อด้วยค่า VIF และ Tolerance โดยกำหนดให้ $VIF < 10$ และ $Tolerance \geq 0.10$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย

## ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการนิเทศการศึกษา

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | SD | ระดับ |
|---|---|---|---|
| 1. ด้านการวางแผนงานวิชาการ | 4.41 | 0.44 | มาก |
| 2. ด้านการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ | 4.46 | 0.76 | มาก |
| 3. ด้านการบริหารการศึกษา | 4.42 | 0.49 | มาก |
| 4. ด้านการนิเทศการศึกษา | 4.36 | 0.59 | มาก |
| 5. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ | 4.43 | 0.46 | มาก |
| รวม | 4.42 | 0.41 | มาก |

2. ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลายและด้านมีการวางแผนการสอน รองลงมา คือ ด้านมีการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านมีความเข้าใจในหลักสูตร

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ประสิทธิภาพการสอนของครู | $\bar{X}$ | SD | ระดับ |
|---|---|---|---|
| 1. ด้านมีความเข้าใจในหลักสูตร | 4.32 | 0.57 | มาก |
| 2. ด้านการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย | 4.38 | 0.57 | มาก |
| 3. ด้านมีการวางแผนการสอน | 4.38 | 0.71 | มาก |
| 4. ด้านมีการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน | 4.37 | 0.60 | มาก |
| 5. ด้านมีความสามารถในการวัดและประเมินผล | 4.36 | 0.61 | มาก |
| รวม | 4.36 | 0.55 | มาก |

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างน้อยถึงค่อนข้างมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์การพยากรณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

| ตัวแปร | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | X | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการวางแผนงานวิชาการ ($X_1$) | 1 | | | | | | |
| ด้านการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ ($X_2$) | .285** | 1 | | | | | |
| ด้านการบริหารการศึกษา ($X_3$) | .694** | .405** | 1 | | | | |
| ด้านการนิเทศการศึกษา ($X_4$) | .491** | .204** | .474** | 1 | | | |
| ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($X_5$) | .671** | .340** | .702** | .574** | 1 | | |
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X) | .778** | .654** | .831** | .709** | .840** | 1 | |
| ประสิทธิภาพการสอนของครู (Y) | .527** | .239** | .554** | .782** | .624** | .701** | 1 |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การวิเคราะห์การถดถอยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ด้านการนิเทศการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการบริหารการศึกษา มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิภาพการสอนของครู พบว่า ด้านการนิเทศการศึกษามีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการบริหารการศึกษามีอิทธิพลต่ำที่สุด สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับประสิทธิภาพการสอนครูอยู่ที่ .817 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการสอนได้ถึงร้อยละ 66.50 ดังสมการ

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.232 + 0.575X_4 + 0.205X_5 + 0.160X_3$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}y = 0.617X_4 + 0.171X_5 + 0.142X_3$$

**ตารางที่ 4** ค่าการวิเคราะห์การถดถอยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

| ตัวแปร | B | S.E | Beta | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| ค่าคงที่ | 0.232 | 0.186 | | 1.25 | .012 |
| ด้านการนิเทศการศึกษา ($X_4$) | 0.575 | 0.037 | 0.617 | 15.47** | .000 |
| ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($X_5$) | 0.205 | 0.059 | 0.171 | 3.46** | .001 |
| ด้านการบริหารการศึกษา ($X_3$) | 0.160 | 0.052 | 0.142 | 3.10** | .002 |
| R = .817, $R^2$ = .668, Adjusted $R^2$ = .665, df =1, SE = .317, p = .002 | | | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการนิเทศการศึกษา ตามลำดับสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในทุกมิติอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผ่านการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาครู การส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และการบริหารจัดการภายในโรงเรียนตามหลักวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพที่ได้รับคะแนนสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในเขตพื้นที่ดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในฐานะกลไกหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างต่อเนื่องความโดดเด่นของด้านนี้อาจเป็นผลจากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการที่สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและจัดกิจกรรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รวมถึงส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองด้วยการวิจัยในชั้นเรียนผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานศึกษาของอรอุมา ใกล้ฝัน (2564) ที่ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำทางวิชาการต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และกิตติมนต์ อัมพุกานน (2565) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถพล ประเสริฐสังข์ (2566) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย และการวางแผนการสอน ซึ่งสะท้อนถึงการนำวิธีการสอนหลายรูปแบบมาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลายช่วยลดความเบื่อหน่ายและรองรับ

สไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกัน การวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ ทั้งการกำหนดเป้าหมาย เนื้อหา กิจกรรม สื่อการสอน และวิธีการประเมินผล ทำให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชนินันท์ คล้ายมณี (2560) ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครูในกรุงเทพมหานคร ก็พบว่าประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับมากในทุกด้าน นอกจากนี้ ศุภางค์ เสาะใส (2567) พบว่าประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของรุสนีดา ดาเลโบ๊ะ (2566) ที่ศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่าประสิทธิภาพการสอนโดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และความเอาใจใส่ในการสอน ตามลำดับ ขณะที่วรรณกร ปานะโปย (2567) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตหนองสองห้อง–พล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลให้ประสิทธิภาพการสอนของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เน้นความสำคัญของเทคนิคการสอนและการวางแผนอย่างมีระบบในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการนิเทศการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการบริหารการศึกษามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยด้านการนิเทศการศึกษามีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านการบริหารการศึกษามีอิทธิพลต่ำที่สุด ทั้งนี้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับประสิทธิภาพการสอนครูอยู่ที่ .817 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการสอนได้ถึงร้อยละ 66.50 ส่งผลให้สมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูได้รับการยืนยัน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger และ Heck (2010) ที่ระบุว่าการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูและยกระดับคุณภาพการสอน เนื่องจากการนิเทศที่ดีช่วยให้ครูได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่พัฒนาทักษะการสอน พร้อมทั้งช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน ในทำนองเดียวกัน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood, Harris, & Hopkins (2020) ที่พบว่าผู้นำทางวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าด้านการบริหารการศึกษาจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนน้อยที่สุด แต่ก็สะท้อนบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เหมาะสม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานวิชาการโดยรวม (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008) การอภิปรายผลเพิ่มเติมเผยให้เห็นว่า ผลการวิจัยของ อรอุมา ใกล้ฝั่น (2564) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในเขตพื้นที่สกลนคร ระบุว่าการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับติดตาม และการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ

พันธกิจ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยอำนาจพยากรณ์รวมร้อยละ 72.20 สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำทางวิชาการหลายด้านมีผลร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของครูและสถานศึกษา ในทำนองเดียวกัน กิตติมนต์ อัมพุกานน (2565) พบว่าด้านการนิเทศ การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ ปรีชญา รูปต่ำ (2565) พบว่าการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาหลักสูตรการสอนเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผลของเพศหรือประสบการณ์การบริหารไม่ได้สร้างความแตกต่าง งานวิจัยของ ภัททิรา เขียนดี (2565) สนับสนุนผลลัพธ์ดังกล่าว โดยระบุว่าปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการสอนได้ร้อยละ 78.50 โดยปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือบุคลิกภาพของครู รองลงมาคือบรรยากาศการเรียนการสอน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สุดท้าย เริงฤทธิ์ คำหมู่ (2565) พบว่าด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.721 สามารถพยากรณ์ความสำเร็จทางวิชาการได้ร้อยละ 50.19 จากงานวิจัยทั้งหลายสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยเฉพาะด้านการนิเทศและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครูอย่างยั่งยืนและส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในภาพรวม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ประสิทธิภาพการสอนของครูผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูเกิดความเข้าใจในหลักสูตรอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้สามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดกิจกรรมอบรมหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงสนับสนุนการศึกษาดูงานและการพัฒนาวิชาชีพครูในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการนิเทศเชิงวิชาการและวางแผนการนิเทศอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนิเทศแบบร่วมมือเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ลดความตึงเครียดและเสริมความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู ใช้ข้อมูลจากห้องเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวางแผนพัฒนาครูรายบุคคล แลกเปลี่ยนเรียนรู้และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมปรับแนวทางนิเทศให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน โดยเน้นบทบาทผู้นำที่ร่วมมือกับครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

1.3 ผู้บริหารควรเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้เข้มแข็งในทุกด้านดังกล่าว โดยวางแผนการนิเทศอย่างเป็นระบบ เน้นการให้คำปรึกษาและติดตามผลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมการจัดกิจกรรม PLC เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรและศักยภาพของผู้เรียน รวมทั้งใช้ข้อมูลจากห้องเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ในการวางแผนพัฒนาครู เพื่อเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและร่วมขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนการสอนอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยหรือกลไกที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสอนและการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อให้เข้าใจบทบาทและอิทธิพลของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการเรียนการสอน การนิเทศ และการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำทางวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อวิเคราะห์รูปแบบหรือแนวทางการบริหารที่เหมาะสมต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และการสร้างบรรยากาศทางการศึกษาที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของครูและนักเรียน

## องค์ความรู้ใหม่

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์และส่งผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการสอนของครู ในเชิงระบบ โดยเฉพาะในด้านการนิเทศการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิผลและเป็นรูปธรรมผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา และความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ การสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการนิเทศ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) และการให้คำปรึกษาเชิงวิชาการ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและสมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน องค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนที่ปรากฏในระดับสูง ได้แก่ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย การวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ และการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ล้วนสะท้อนถึงผลของภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการพัฒนาครูเชิงรุก ไม่เพียงเน้นการกำกับดูแล แต่มุ่งสู่การมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง

ดังนั้น องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ การตระหนักว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมิใช่เพียงบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร แต่เป็น “ยุทธศาสตร์หลัก” ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในระดับ

สถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่คุณภาพผู้เรียนต้องอาศัยการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการจึงถือเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

_____. (2566). *นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.* กระทรวงศึกษาธิการ.

กิตติมนต์ อัมพุกานน, ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ และบุญเลิศ วีระพรกานต์. (2566). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 10*(4), 166-181.

ชนินันท์ คล้ายมณี. (2560). ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว, 14*(27), 1-9.

นิวัฒนา วรรณคำ, พระครูวินัยธรวรชัด, พระบวร ปวรธมฺโม, ชุ่ม พิมพ์คีรี และณัฐธยาน์ แวงอุบล. (2565). การจัดการเรียนรู้ด้วยเทคนิคการคิดแก้ปัญหาอนาคต. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 4*(3), 243-252.

ปรีชา รูปต่ำ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.

พงศ์รัตน์ ธรรมชาติ และชวลิต เกิดทิพย์. (2564). บทวนบทเรียน ONSITE สู่ ONLINE กับการพัฒนาครูที่ไร้ทิศทางในยุควิกฤต COVID-19. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 8*(12), 18-39.

พระมหาตุ๋ย ขนฺติธมฺโม (คำหน่อ) และพระสมุห์พุฒิพงษ์ พุทฺธิวโส (กล่ำทวี). (2564). บทบาทครูในศตวรรษที่ 21 “ครูผู้สร้างคน”. *วารสารภาวนาสารปริทัศน์, 1*(3), 13-26.

ภัทธิรา เขียนดี, พรทิพย์ คำชาย และหนึ่งฤทัย เมฆวทัต. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประศึกษาชลบุรีเขต 3. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 19*(87), 8-18.

รุสนีดา ดาลาโบ๊ะ. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศภายในสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครูในยุควิถีชีวิตใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

เริงฤทธิ์ คำหมู่. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วรรณกร ปานะโปย, สายัณห์ ผาน้อย และกฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์. (2567). ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สหวิทยาเขตหนองสองห้อง-พล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 8*(1), 309-323.

วิชุตา จุ้ยนุ่ม. (2565). การบริหารจัดการชั้นเรียนแบบบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 3*(4), 57-66.

ศุภางค์ เสาะใส และธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย. (2567). แนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. *วารสารมณีเขษฐาราม วัดจอมมณี, 7*(2), 129-142.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้*. โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2560). *มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 4 (พ.ศ. 2559-2563)*. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.

อรรถพล ประเสริฐสังข์. (2566). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development, 5*(6), 364-373.

อังคณา อ่อนธานี. (2561). มุมมองในการพัฒนาหลักสูตรผ่านแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560–2579. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 22*(1), 266-380.

อรอุมา ใกล้ฝน. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management, 30*(2), 95-110. https://doi.org/10.1080/13632431003663214

Krejcie, V. & Morgan, D. W. (1970). Determining size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 4*(2), 608-610.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5-22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635-674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

# *การพัฒนาแนวทางการบริหารวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

**กุลธิดา ซุ่นอินทร์ [1*] นันทพงศ์ หมิแหละหมัน[2] จิรศักดิ์ แซ่โค้ว[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
*Corresponding author e-mail: kuntida8589@gmail.com Tel.087-2778589

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ 2) พัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) และ 3) ตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 22 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ขั้นที่ 2 พัฒนาแนวทางโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน รวม 6 คน และขั้นที่ 3 ประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการจำเป็นสูงสุดด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) แนวทางที่พัฒนาขึ้นครอบคลุม 4 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการนิเทศการศึกษา ผ่านกระบวนการ PDCA ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 3) ผลการประเมินแนวทางอยู่ในระดับเหมาะสมและเป็นไปได้สูง โดยมีลักษณะเด่นคือการบูรณาการวงจร PDCA เข้ากับการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผู้เรียน ครู และผู้บริหาร

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา; แนวทางการบริหารงานวิชาการ; ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน; การปรับปรุงคุณภาพ; วงจรคุณภาพ (PDCA)

* Received: 2025-09-24, Revised: 2025-10-21, Accepted: 2025-10-21

# Developing the Guidelines of Academic Administration for Enhancing Learning Achievement by Using Quality Control Circle for Watsantikiririrom School Under Surat Thani Primary Educational Service Area Office 2

**Kuntida Soonin[1*] Nantapong Milaheman [2] Jirasak Saekhow [3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Suratthani Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: kuntida8589@gmail.com

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the current conditions, desired conditions, and needs for academic administration at Wat Santikiririrom School; (2) to develop academic administration guidelines for enhancing learning achievement using the PDCA quality cycle; and (3) to evaluate the appropriateness and feasibility of the developed guidelines. This study employed a Research and Development (R&D) design consisting of three phases: Phase 1 studied the current and desired conditions and needs through questionnaires administered to 22 school administrators, teachers, and educational personnel selected by purposive sampling; Phase 2 developed the guidelines through interviews with six participants—administrators and teachers—from two model schools; and Phase 3 evaluated the guidelines with five experts. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the modified priority needs index (PNImodified). The results showed that (1) the current state of academic administration was at a moderate level, while the desired state was at a very high level, with the greatest needs in curriculum development; (2) the developed guidelines covered four aspects—curriculum development, teaching and learning, measurement and evaluation, and educational supervision—implemented through the PDCA process, consistent with the school's context; and (3) the expert evaluation indicated high appropriateness and feasibility. The guidelines' distinctive feature lies in the integration of the PDCA cycle into school-level academic administration, representing an innovative approach that enhances learning management efficiency and promotes sustainable development among students, teachers, and administrators.

**Keywords:** School Management; Academic Administration Guidelines; Learning Achievement; Quality Improvement; PDCA Quality Cycle

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมอย่างสมดุลและเหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกประเทศ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการพัฒนาชาติให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติรับรองสิทธิในการศึกษาของประชาชน โดยมุ่งให้ทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคสมัย (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) นอกจากนี้ การดำเนินนโยบายปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดสาระการเรียนรู้ ตัวชี้วัดและมาตรฐานการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) โดยใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ผ่านการทดสอบระดับชาติ ได้แก่ การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เพื่อประเมินความรู้ ความคิดรวบยอด และทักษะสำคัญของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา เนื่องจากคุณภาพการศึกษาสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จของงานวิชาการ หากสถานศึกษาใดมีการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา (ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการมากกว่างานด้านอื่น เนื่องจากเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ขณะที่งานบริหารด้านอื่นมีบทบาทสนับสนุนให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มูนาจารง, 2560) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมักมีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ในการพัฒนา สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำนโยบายหรือปรัชญาของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้จริง ตลอดจนรู้จักปัญหาในงานวิชาการและมีแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยังให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา

การบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน จำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่เป็นแบบแผนและมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หนึ่งในกระบวนการที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือวงจรคุณภาพของเดมิง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการ

วางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (สุขสันต์ สุขสงคราม , 2564; Deming, 2004) การนำวงจรคุณภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่ง PDCA สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การติดตามและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ ซึ่งเป็นโรงเรียนในชุมชนที่มีนักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวฐานะปานกลางถึงต่ำ โรงเรียนยังคงประสบปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ส่งผลให้การวางแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน การติดตามและประเมินผลยังไม่ครอบคลุม และการพัฒนาครูยังไม่ต่อเนื่อง (โรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์, 2566) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาดังกล่าว โดยผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 47.98 ต่ำกว่าระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 56.65 และต่ำกว่าระดับประเทศที่ร้อยละ 57.78 ขณะที่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 4 วิชา ร้อยละ 39.40 ต่ำกว่าระดับประเทศ (ร้อยละ 41.33) และระดับสพฐ. (ร้อยละ 39.56) ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยรวมเพียง ร้อยละ 31.07 ต่ำกว่าระดับประเทศ (ร้อยละ 34.47) และระดับสพฐ. (ร้อยละ 34.71) ตามลำดับ (โรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์, 2566) ผลดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการ ผ่านขั้นตอนการวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงพัฒนา (Act) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

จากสภาพปัญหาข้างต้น การพัฒนาแนวทางการบริหารการศึกษาโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) จึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเริ่มจากการวางแผนร่วมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อระบุปัญหาและเป้าหมายในการพัฒนา จากนั้นดำเนินการทดลองใช้กระบวนการที่ออกแบบไว้ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน แนวทางนี้จะช่วยยกระดับการบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยรวม รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดช่องว่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แนวทางที่เสนอคือการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อให้กระบวนการบริหารงานวิชาการเป็นระบบ มีการติดตามผล และสามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนได้มากขึ้น การพัฒนาการ

บริหารวิชาการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนให้สามารถแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
3. เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

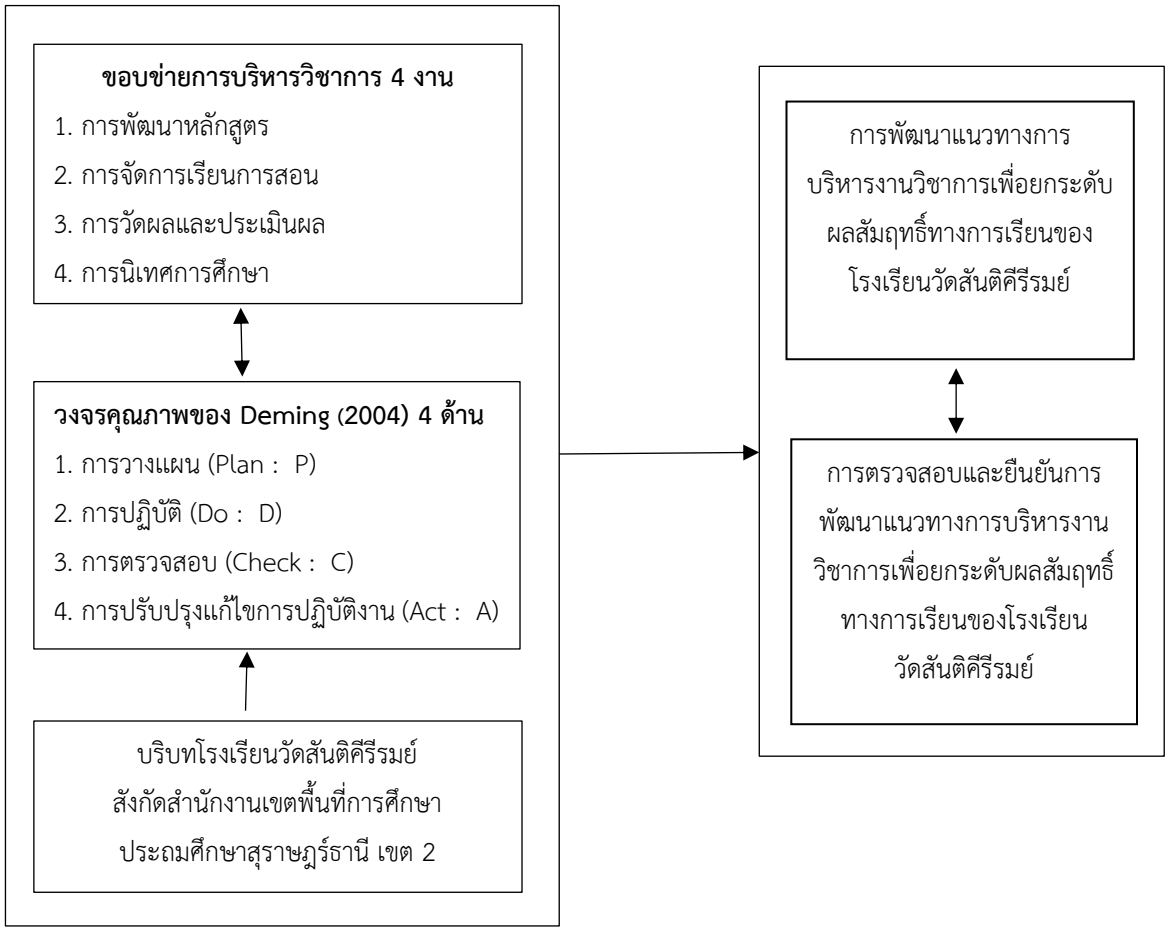
## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 22 คน
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ โรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ 1) ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการนิเทศการศึกษา 2) วงจรคุณภาพของ Deming (2004) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act)
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนพฤษภาคม 2567 ถึง กุมภาพันธ์ 2568

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยมุ่งศึกษาตามแนวคิดทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาจากนักวิชาการ ดังนี้ กมล ภู่ประเสริฐ (2544); ซูมาร์โซโนและคณะ

(2019); กระทรวงศึกษาธิการ (2556); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563); ชารี มณีศรี (2552); อุทัย บุญประเสริฐ (2540); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553); สัมมา รธนิธย์ (2560); ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2561); พงศกร อดุลพิทยาภรณ์ และนันทรัตน์ เจริญกุล (2561) และสาวิตรี สิทธิชัยกานต์ และลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ (2562) ประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การวัดผลและประเมินผล 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การนิเทศการศึกษา และแนวคิดวงจรคุณภาพของ Deming (2004) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) และ 4) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act) สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้




ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

### 1. รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุ

ราษฎร์ธานี เขต 2 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ขั้นที่ 2 การพัฒนาแนวทางโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ และขั้นที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

**2. ขั้นตอนการวิจัย**

วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 3 ระยะ โดยมีรายละเอียด การดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2** ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมทั้งข้อมูลพื้นฐานและความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.799 และ 0.848 ตามลำดับ กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 22 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการนิเทศการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการบรรยายเชิงพรรณา ผลการวิเคราะห์ถูกใช้เป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการต่อไปในระยะต่อไป

**ระยะที่ 2 การพัฒนา (ร่าง) แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2** ขั้นแรก ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) รวมถึงข้อมูลจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน รวม 6 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพระดับดีขึ้นไปตามเกณฑ์ของ สมศ. รอบที่ 3 โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ผ่านผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อประเมินความครอบคลุม ความสอดคล้องของคำถาม และความชัดเจนของภาษา ก่อนนำไปใช้จริง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็น (ร่าง) แนวทางการ

บริหารงานวิชาการตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การดำเนินงาน (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงพัฒนา (Act) พร้อมจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารงานวิชาการที่สามารถนำไปใช้จริงในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติให้ผู้บริหารและครูสามารถนำไปใช้พัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

**ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2** วิจัยได้จัดทำแนวทางการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 2 และนำเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางฯ ซึ่งสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของวงจรคุณภาพ PDCA ครอบคลุมประเด็นการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงพัฒนา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินด้วยผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับที่ใช้ตรวจสอบเครื่องมือในระยะก่อนหน้า เพื่อความสอดคล้องและต่อเนื่องของการประเมิน จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจนได้แบบประเมินฉบับสมบูรณ์ ผลการประเมินวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\mu$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ ทั้งด้านหลักการ เนื้อหา กระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผล แสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน (D) สภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2

| การบริหารวิชาการ โรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ | สภาพปัจจุบัน (D) | | | สภาพที่พึงประสงค์ (I) | | | $PNI_{modified}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | S.D. | แปลผล | μ | S.D. | แปลผล | |
| ด้านการพัฒนาหลักสูตร | 3.41 | 0.29 | ปานกลาง | 4.95 | 0.09 | มากที่สุด | 0.45 |
| ด้านการจัดการเรียนการสอน | 3.45 | 0.26 | ปานกลาง | 4.92 | 0.11 | มากที่สุด | 0.43 |
| ด้านการวัดและประเมินผล | 3.42 | 0.19 | ปานกลาง | 4.82 | 0.17 | มากที่สุด | 0.41 |
| ด้านการนิเทศการศึกษา | 3.38 | 0.27 | ปานกลาง | 4.90 | 0.08 | มากที่สุด | 0.45 |
| **รวมเฉลี่ย** | **3.42** | **0.25** | **ปานกลาง** | **4.90** | **0.11** | **มากที่สุด** | **0.43** |

จากตารางที่ 1 พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (μ = 3.42, S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการจัดการเรียนการสอน (μ = 3.45, S.D. = 0.26) ด้านการวัดและประเมินผล (μ = 3.42, S.D. = 0.19) ด้านการพัฒนาหลักสูตร (μ = 3.41, S.D. = 0.29) และด้านการนิเทศการศึกษา (μ = 3.38, S.D. = 0.27) ตามลำดับ 2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.90, S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร (μ = 4.95, S.D. = 0.09) ด้านการจัดการเรียนการสอน (μ = 4.92, S.D. = 0.11) ด้านการนิเทศการศึกษา (μ = 4.90, S.D. = 0.08) และด้านการวัดและประเมินผล (μ = 4.82, S.D. = 0.17) และ 3) ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 ในภาพรวมพบว่ามีค่าเท่ากับ 0.43 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการนิเทศการศึกษามีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified}$ = 0.45) รองลงมา คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.43) และด้านการวัดและประเมินผล ($PNI_{modified}$ = 0.41) มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด

2. จากผลการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ พบว่า

2.1 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง พบว่า การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการภายใต้กรอบของ วงจรคุณภาพ PDCA (Plan – Do – Check – Act) อย่างครบถ้วน และต่อเนื่องในแต่ละองค์ประกอบของงานวิชาการ โดยสามารถสังเคราะห์ลักษณะเด่นได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีการปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น โดยใช้การมีส่วนร่วมของชุมชน และนักเรียนเป็นฐานในการออกแบบสาระการเรียนรู้ มีการบูรณาการประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม

2.1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนต้นแบบให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง เช่น การเรียนรู้ผ่านโครงงาน (Project-based learning), การใช้เทคนิคการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงเนื้อหากับชีวิตประจำวัน

2.1.3 ด้านการวัดผลและประเมินผล มีลักษณะเด่นในการใช้ข้อมูลจากการวัดผลเพื่อการพัฒนา (Assessment for Learning) มากกว่าการใช้เพื่อสรุปผลเท่านั้น โดยโรงเรียนต้นแบบเน้นให้ครูสามารถใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์มาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2.1.4 ด้านการนิเทศการศึกษา เน้นการนิเทศเชิงพัฒนา โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษาให้แก่ครู มีกระบวนการวางแผนการนิเทศร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารโดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์และปัญหาในการจัดการเรียนรู้เป็นฐาน การนิเทศมีลักษณะไม่เป็นทางการ ยืดหยุ่น และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เช่น การเดินเยี่ยมห้องเรียนหรือการพูดคุยนอกเวลา ทั้งยังผสานการนิเทศเข้ากับเวที PLC เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายหลังการนิเทศ รวมถึงมีการสะท้อนผลและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์แก่ครูอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างยั่งยืน

2.2 แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การวัดและประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการนิเทศการศึกษา ดังนี้

2.2.1 การวางแผน (Plan) ควรมีกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบและมีความรอบคอบ โดยเริ่มจากการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการประเมินภายใน-ภายนอก และข้อเสนอแนะจากครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละด้านของการบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน แผนงานที่จัดทำควรมีการ ระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้จริงภายใต้บริบทของโรงเรียน และครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.2.2 การดำเนินงาน (Do) เน้นการนำแผนงานไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการในทุกด้าน ได้แก่

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน ครูควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วม เช่น การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่ม การใช้สถานการณ์จำลอง การเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยี และควรสอนโดยเน้นทักษะการคิดระดับสูง

2) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทท้องถิ่น โดยพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและมีความหลากหลาย

3) ด้านการวัดผลและประเมินผล ใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย เช่น การประเมินแฟ้มสะสมงาน แบบทดสอบปลายเปิด การสังเกตพฤติกรรม และการประเมินตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบรายบุคคล

4) ด้านการนิเทศการศึกษา จัดกิจกรรมนิเทศแบบนิเทศพัฒนา เช่น การสังเกตการสอน และการโค้ชชิ่ง เพื่อเสริมพลังการเรียนรู้ของครู

2.2.3 การตรวจสอบ (Check) ควรดำเนินการติดตามและประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน โดยควรมีการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้ผลลัพธ์จากการประเมิน เช่น การทดสอบผลสัมฤทธิ์ การสังเกตการเรียนรู้ของนักเรียน หรือการสะท้อนของครูในเวที Professional Learning Community (PLC) เพื่อสะท้อนภาพรวมของความสำเร็จ ปัญหา และความท้าทายของการดำเนินงาน

2.2.4 การปรับปรุง (Act) ควรนำข้อมูลจากขั้นตอนการตรวจสอบมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการสังเคราะห์บทเรียน (Lesson Learned) และจัดทำแผนปรับปรุงในรอบถัดไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรเน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เพื่อให้แนวทางการบริหารงานวิชาการมีความยั่งยืนและสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

แนวทางดังกล่าวไม่เพียงแค่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการมีทิศทางและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังส่งผลให้เกิด การมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาวิชาชีพ การสร้างแรงจูงใจในการสอน และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างชัดเจนในเชิงประจักษ์ ทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเป้าหมายของโรงเรียนในยุคการศึกษาศตวรรษที่ 21

3. จากผลการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ ปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมและรายด้าน

| **แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์** | **ความเหมาะสม** | | | **ความเป็นไปได้** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **μ** | **S.D.** | **แปลผล** | **μ** | **S.D.** | **แปลผล** |
| ด้านการพัฒนาหลักสูตร | 4.40 | 0.24 | มาก | 4.52 | 0.23 | มากที่สุด |
| ด้านการจัดการเรียนการสอน | 4.32 | 0.33 | มาก | 4.48 | 0.18 | มาก |

| แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | S.D. | แปลผล | μ | S.D. | แปลผล |
| ด้านการวัดและประเมินผล | 4.48 | 0.23 | มาก | 4.48 | 0.23 | มาก |
| ด้านการนิเทศการศึกษา | 4.40 | 0.28 | มาก | 4.28 | 0.30 | มาก |
| **รวมเฉลี่ย** | **4.40** | **0.15** | **มาก** | **4.44** | **0.18** | **มาก** |

จากตารางที่ 2 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การวัดและประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการนิเทศการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านวิชาการยังไม่บรรลุถึงระดับที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งอาจมีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหาร เช่น ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ทรัพยากรที่สนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ที่ผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจำเป็นต้องเริ่มจากการสร้างกลไกการบริหารงานวิชาการที่ชัดเจน ใช้กระบวนการ PDCA อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความรู้ความสามารถของครูในการวางแผนและประเมินผล รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Grossman (2009) พบว่าการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพและการนิเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่องช่วยให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ และ Misty (2007) ชี้ว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขณะที่คณน สิริโชคเจริญ (2565) ได้เสนอว่าการบริหารงานวิชาการควรดำเนินตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งครอบคลุมการวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ทำให้ข้อเสนอมีฐานข้อมูล

เชิงประจักษ์รองรับ และมีความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้พัฒนาการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2556) ยังได้กำหนดขอบเขตของการบริหารงานวิชาการไว้อย่างครอบคลุม เช่น การวางแผน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล ฯลฯ ซึ่งการที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง อาจแสดงถึงการที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนทั้ง 4 ด้านได้อย่างเป็นระบบ หรือขาดกลไก PDCA (Plan-Do-Check-Act) ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของเดมมิ่ง ที่ปรากฏในกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ในขณะเดียวกัน การที่ผลอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน อาจสะท้อนถึงความพยายามในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา แต่ยังขาดการพัฒนาที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง ทั้งนี้ สัมมา รธนิธย์ (2560) ได้เสนอว่า การบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพควรอาศัยการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการทำงานประสานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการจัดการเรียนการสอน ที่ผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์สะท้อนถึงความตระหนักและความคาดหวังของครูและผู้บริหารต่อการพัฒนาการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร แม้ว่าสภาพปัจจุบันอาจยังอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความต้องการสูงสุดด้านเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การบรรลุสภาพที่พึงประสงค์นี้จำเป็นต้องมีการสร้างกลไกสนับสนุน เช่น การนิเทศและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงหลักสูตร และการใช้เทคนิคการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ Grossman (2009) ที่ชี้ว่าการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพและการนิเทศการศึกษาช่วยให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Kenneth (2010) เน้นว่าการออกแบบระบบบริหารงานวิชาการให้เป็นระบบและมีการประเมินผลต่อเนื่อง ส่งผลให้คะแนนผลสัมฤทธิ์นักเรียนสูงขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2556) และสัมมา รธนิธย์ (2560) ที่ชี้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และการวัดผลที่ครอบคลุมตามมาตรฐานการเรียนรู้ ในด้านการวัดและประเมินผล ซึ่งได้รับการประเมินว่าสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นผลจากความตระหนักว่า การวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญของวงจรการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ที่เน้นให้การวัดและประเมินผลต้องครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และต้องใช้เทคนิคที่หลากหลาย เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนคุณภาพของการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง และในด้านการจัดการเรียนการสอน ก็ได้รับการประเมินในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ มีปฏิสัมพันธ์ และพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดของ ขวัญชัย ขัวนา และธารทิพย์ ขัวนา (2562) ที่ระบุว่าการจัดการเรียนการสอนควรมุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการใช้แหล่งเรียนรู้

ที่หลากหลาย ในขณะที่ ด้านการนิเทศการศึกษา และ ด้านการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับมาก แสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้มีการพัฒนาวิชาการอย่างเป็นระบบ ผ่านการนิเทศที่ต่อเนื่องและมีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการ (2551) และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) ที่เห็นว่าโรงเรียนควรมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรอย่างมีส่วนร่วมและต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาครูให้เข้าใจแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 ในภาพรวมพบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) เท่ากับ 0.43 ซึ่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านการนิเทศการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดและประเมินผลมีค่าดัชนีต่ำที่สุด ที่ผลเป็นเช่นนี้ เนื่องจากความตระหนักและความมุ่งมั่นของครูและผู้บริหารต่อการพัฒนางานวิชาการ แม้ว่าสภาพปัจจุบันจะยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร แต่ความต้องการสูงสุดในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนิเทศการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างกลไกสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น การนิเทศแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาครูเชิงลึก และการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานวิชาการเกิดผลอย่างแท้จริงและยั่งยืน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของการพัฒนาในแต่ละด้านตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน ในส่วนของด้านการวัดและประเมินผล แม้จะมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด แต่ก็ยังสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของระบบการวัดผลที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการวัดผลที่สะท้อนความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เรียนอย่างรอบด้านและใช้วิธีการที่หลากหลาย มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552; สันติ บุญภิรมย์, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่พัฒนาขึ้นในข้อ 2.2 ที่เน้นการวางแผนและดำเนินงานด้านการประเมินผลที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นหัวใจของงานวิชาการ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเช่นกัน สะท้อนถึงความต้องการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้หลากหลายและตอบสนองต่อศักยภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะการออกแบบกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning) และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครูกับนักเรียน (ขวัญชัย ขัวนา และธารทิพย์ ขัวนา, 2562) ซึ่งสอดรับกับผลในข้อ 1.2 และแนวทางการดำเนินงานในข้อ 2.2.2 ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของครูในการปรับกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน สำหรับด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนิเทศการศึกษา ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด สะท้อนว่าบุคลากรในโรงเรียนเล็งเห็นว่าหลักสูตรสถานศึกษายังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและบริบทท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการนิเทศที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาครูในเชิงลึก แนวทางที่ดีควรมุ่งเน้นการนิเทศแบบมีส่วนร่วม และเน้นการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เช่น การใช้เวที PLC การโค้ชชิ่ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวทางที่ปรากฏในข้อ 2.1 และ 2.2 (กมล ภู่ประเสริฐ, 2544 : 9-16, กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่ง

สอดคล้องผลการวิจัยของ Grossman (2009) ที่ชี้ว่าการนิเทศต่อเนื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวม ความต้องการจำเป็นที่พบในทั้งสี่ด้าน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับสภาพปัจจุบันที่ยังมีข้อจำกัด (ข้อ 1.1) และสภาพที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับสูง (ข้อ 1.2) ส่งผลให้ความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางบริหารงานวิชาการจึงมีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ทั้งนี้ การยกระดับคุณภาพงานวิชาการควรดำเนินการอย่างบูรณาการในทุกด้าน โดยใช้วงจร PDCA เป็นกรอบแนวทาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตามเป้าหมายทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน

4. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความครบถ้วนในทุกองค์ประกอบของงานวิชาการ ทั้งในด้านการวัดและประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการนิเทศการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA (Plan–Do–Check–Act) อันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นระบบ มีการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นเช่นนี้เพราะการนำวงจร PDCA มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนไม่เพียงสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง แต่ยังช่วยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติ และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้การพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการจริงของนักเรียน รวมทั้งเอื้อต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระอย่างยั่งยืน ซึ่ง Deming (2004) และสมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2552) ได้เสนอไว้ว่า วงจร PDCA เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการงานในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในภาพรวม แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองต่อ บริบทของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงเรียนมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร และยังคงประสบปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในหลายกลุ่มสาระ จากรายงานผลการสอบ O-NET และ NT ของปีการศึกษา 2566 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับเขตและประเทศ การนำวงจร PDCA มาใช้จึงเป็นการวางรากฐานการบริหารที่ชัดเจน ส่งเสริมให้การดำเนินงานทางวิชาการเป็นระบบ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Misty (2007) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ Kenneth (2010) ที่ชี้ว่าการออกแบบระบบบริหารงานวิชาการให้เป็นระบบและมีการประเมินผลต่อเนื่องช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ ผลการประเมินแนวทางที่พัฒนาขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ในทุกองค์ประกอบ ทั้งด้านหลักการ เนื้อหา กระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่ดีของแนวทางสอดคล้องกับการวิจัยของ ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2544), สุบิน อ้อสุวรรณ (2544) และวรนารี ปทุมมาศ (2546) กล่าวไว้ว่า แนวทางที่ดีจะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ไม่เพียงช่วยให้การบริหารมีทิศทางและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของครู การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเป้าหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

5. จากผลตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ผลการประเมินดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวทางที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และหลักการบริหารตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งเน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบผลด้วยข้อมูลจริง และการปรับปรุงต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในด้านการวัดผลและประเมินผล แนวทางที่พัฒนาขึ้นเน้นการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย เช่น แฟ้มสะสมงาน การสังเกตพฤติกรรม และการประเมินตนเอง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากแนวทางที่พัฒนาขึ้นไม่เพียงสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักปฏิบัติที่ดีเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับใช้ในบริบทจริงของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากเน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมของครู และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้การพัฒนาผู้เรียนและการบริหารงานวิชาการมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Black & Wiliam (1998) และ Earl (2003) ที่เสนอว่าการประเมินเพื่อการเรียนรู้ (Assessment for Learning) เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน และการสร้างคุณภาพในการจัดการเรียนรู้ แนวทางนี้ยังมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก และสามารถดำเนินการโดยอาศัยความสามารถของครูที่มีอยู่เดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการจัดการเรียนการสอน แนวทางที่ได้รับการพัฒนาและประเมินว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างเหมาะสม เนื่องจากมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้ Active Learning และการบูรณาการทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Trilling & Fadel (2009) และ P21 Framework (2019) อีกทั้งโรงเรียนมีความพร้อมในการสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงครูมีความสามารถในการปรับใช้กระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน ในด้านการพัฒนาหลักสูตร แนวทางนี้เน้นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทของท้องถิ่น รวมถึงความต้องการของผู้เรียนในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “หลักสูตรฐานสมรรถนะ” และ “หลักสูตรเชิงบริบท (Context-based Curriculum)” ตามแนวทางของ UNESCO (2015) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบหลักสูตร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทที่มีทรัพยากรจำกัด ทั้งยังสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบในระยะยาวได้ และด้านการนิเทศการศึกษา ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าแนวทางการนิเทศเชิงพัฒนาแบบมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการ PLC การโค้ชครูรายบุคคล และการสังเกตการสอน ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมและเป็นไปได้จริงในบริบทของโรงเรียน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Knight (2007) และ Sergiovanni (2001) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการและ

โค้ชที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก การนิเทศแบบไม่เป็นทางการและเอื้อต่อความสัมพันธ์ในทางสร้างสรรค์จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นนี้ได้รับการประเมินว่า “เหมาะสม” และ “เป็นไปได้” ในทุกองค์ประกอบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแนวทางในการนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสนับสนุนเป้าหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างรอบด้านในศตวรรษที่ 21

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลจากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนวัดสันติคีรีรมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

**1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรนำแนวทางการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและดำเนินการด้านวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพครูในด้านการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์เพื่อการออกแบบการเรียนรู้รายบุคคล การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning และการใช้เครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เพื่อให้การนำแนวทางไปใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนผ่านเวที PLC อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการนิเทศเชิงพัฒนา และสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพิจารณานำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอื่นในเขตพื้นที่ที่มีบริบทใกล้เคียง โดยอาจจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน

**2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในโรงเรียนอื่นที่มีลักษณะหรือบริบทแตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนในเขตเมือง เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้แนวทางในบริบทที่หลากหลาย

2.2 ควรศึกษาผลลัพธ์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของการนำนวัตกรรมหรือแนวทางการบริหารวิชาการไปใช้จริงในระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลและผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้ง

2.3 ควรศึกษาพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษาเชิงลึกโดยเน้นการโค้ชครูแบบรายบุคคล (Instructional Coaching) และศึกษาผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อเพิ่มมิติด้านการพัฒนาครูในระยะยาว

2.4 ควรศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวทาง PDCA ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อหาแนวทางปรับปรุงเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่มากยิ่งขึ้น

## องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการบริหารวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ Plan คือ การวางแผนหลักสูตรและเป้าหมายให้สอดคล้องกับผู้เรียนและมาตรฐาน Do คือ การจัดการเรียนการสอนตามแผนที่กำหนด พร้อมนวัตกรรมการเรียนรู้ Check คือ การติดตามและประเมินผลทั้งระดับผู้เรียน ครู และโรงเรียน Act คือ การปรับปรุงและพัฒนาจากผลการประเมินเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการ PDCA เข้ากับการบริหารช่วยให้โรงเรียนตอบสนองปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และผู้ปกครอง ผลลัพธ์คือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเพิ่มศักยภาพผู้เรียนให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

กมล ภู่ประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.* ทิปส์พับบลิเคชั่น.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* โรงพิมพ์องค์การค้า กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาประจำปีการศึกษา 2552.* กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *คู่มือการบริหารงานวิชาการ (เอกสารอัดสำเนา).* กรมวิชาการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563-2565).* กระทรวงศึกษาธิการ.

ขวัญชัย ขัวนา และธารทิพย์ ขัวนา. (2562). การจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,16*(73),13-22.

คณน สิริโชคเจริญ. (2565). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพ สำหรับสถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชารี มณีศรี. (2552). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). โสภณการพิมพ์.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2561). *แนวคิดการบริหารงานวิชาการและทรัพยากรการศึกษา ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารวิชาการและทรัพยากรการศึกษา.* (น.2- 18). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2562). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.* หจก.มีนซัพพลาย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ.* ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พงศกร อดุลพิทยาภรณ์, และ นันทรัตน์ เจริญกุล. (2561). การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ตามแนวคิดเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. *An Online Journal of Education, 13*(2), 316–329.

มูนา จารง. (2560). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก, หน้า 1 – 94

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2554). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นำศิลป์.

วรนารี ปทุมมาศ. (2546). *การนำเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2552). *การประเมินผล.* วัฒนาพาณิช.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ.* บุ๊คพอยท์.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา.* โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.* สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สาวิตรี สิทธิชัยกานต์, และ ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 18*(2), 19–30.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุขสันต์ สุขสงคราม. (2564). แนวคิดการบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) กับการบริหารแบบพระพุทธศาสนา. *วารสารธรรมวัตร, 2*(1), 39-49.

สุบิน อ้อสุวรรณ. (2544). *คุณลักษณะที่ดีของแนวทาง.* โรงเรียนลาดชะโด.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.* เอสดีเพรส.

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Inside the black box : Raising standards through classroom assessment. *Phi Delta Kappan, 80*(2), 139–148.

Earl, L. M. (2003). *Assessment as learning : Using classroom assessment to maximise student learning.* Corwin Press.

Grossman, P. (2009). Teaching Practice: A Cross-Professional Perspective. *Teachers College Record, 111*(9), 2055-2100.

Kenneth, D. (2010). The development of an academic administration system to improve student achievement scores in elementary schools in the United States. *Journal of Educational Administration and Management, 5*(2), 123–135.

Knight, J. (2007). *Instructional coaching : A partnership approach to improving instruction.* Corwin Press.

Misty, J. (2007). The development of an academic administration in primary schools in Virginia, USA. *International Journal of Educational Leadership and Management, 3*(1), 45–58.

P21 Framework. (2019). *Framework for 21st century learning.* https : //www.p21.org/our-work/p21-framework.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Sumarsono, S., Sumaryono, M., & Wijayanti, A. (2019). Academic management in improving the quality of education in Madrasah Aliyah. *Journal of Educational Management, 8*(1), 78–90.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century learning skills : Learning for the real world.* Jossey-Bass.

# *แนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**เกศรา รักพ่วง**

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Corresponding author e-mail: beezichob@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน (2) เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาและ (3) หาแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประชากร จำนวน 156 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 111 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00 ค่าความเชื่อมั่น .715 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการดำเนินงานที่พบมากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ครูผู้สอนและผู้เรียนไม่มีความรู้หรือทักษะเพียงพอในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงได้อย่างเต็มที่ (2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนการเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกันในภาพรวม แต่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า สถานศึกษาควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายและน่าสนใจมากขึ้น ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการเฉพาะบุคคล ครูและสถานศึกษายังต้องได้รับการพัฒนาและสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการใช้เทคโนโลยีในอนาคต

**คำสำคัญ:** แนวทางการดำเนินกานประกันคุณภาพภายใน; กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ; เทคโนโลยีอุบัติใหม่

* Received: 2025-06-09, Revised: 2025-09-24, Accepted: 2025-10-01

# Guidelines development of internal quality assurance operations in the process of organizing learner centered teaching and learning in the situation of emerging technologies of educational institutions in the Mae Pa-Mae Ka Sa group under the Office of the Primary Education Area, Tak Area 2

**Kassara Rukpuang**

Master of Education Program in Educational Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University
Corresponding author e-mail: beezichob@gmail.com

## ABSTRACT

The objective of this research is (1) examine the conditions and problems of internal quality assurance implementation, (2) compare the conditions of internal quality assurance implementation classified by work experience and educational background, and (3) identify approaches for developing the implementation of internal quality assurance in the teaching and learning process with a learner-centered approach under the context of emerging technologies. The target group consisted of school administrators and teachers in the Mae Pa–Mae Kasa educational group, under the Office of Tak Primary Educational Service Area 2. The population comprised 156 individuals, and the sample group consisted of 111 participants. The research instruments included a questionnaire, which had a content validity index of 1.00 and a reliability coefficient of .715, and an interview schedule. Data were analyzed using a statistical software package, employing mean, standard deviation, frequency distribution, percentage, and t-test. The findings revealed that: (1) The overall condition of internal quality assurance implementation in the learner-centered teaching and learning process was at a moderate level. The most critical problem in each aspect was that teachers and students lacked sufficient knowledge and skills to effectively utilize new technologies, resulting in limited application of technology in learning and practical activities. (2) The comparison of internal quality assurance implementation by educational background showed no significant differences, either in the overall or specific aspects. In terms of work experience, no overall difference was found, except in one aspect, namely the use of media, information technology, and learning resources that support learning.(3) The proposed approaches for implementing internal quality assurance in the learner-centered teaching and learning process emphasized that schools should adopt modern technologies to enhance teaching and learning with greater diversity and engagement. Learners should receive instruction tailored to their individual abilities and needs, while teachers and schools require continuous professional development and infrastructural support to prepare learners for future technology integration.

**Keywords:** internal quality assurance implementation guidelines; learner-centered instructional processes; emerging technologies

## บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีที่กำลังพัฒนาและมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และการทำงานในอนาคต เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) บิ๊กดาต้า (Big Data) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เทคโนโลยีความจริงเสมือนและความจริงเสริม (VR/AR) รวมถึงแพลตฟอร์มดิจิทัลทางการศึกษา (EdTech) เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน แต่ยังเชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเชิงระบบ (UNESCO, 2021)

การนำเทคโนโลยีอุบัติใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล (Personalized Learning) สนับสนุนการออกแบบการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งยังทำให้กระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้มีความโปร่งใสและอิงหลักฐานเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น (Siemens & Long, 2011) สิ่งเหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับเป้าหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ที่เน้นให้สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

ดังนั้น การบูรณาการเทคโนโลยีอุบัติใหม่เข้ากับการจัดการเรียนการสอนจึงไม่ใช่เพียงการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แต่ยังเป็นการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในยุคดิจิทัล และผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพสอดรับกับบริบทของโลกยุคใหม่

รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าระบบการศึกษาของประเทศจะต้องสามารถผลิตคนไทยที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของโลกในอนาคต โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในด้าน “กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ–แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่ายังมีข้อจำกัดหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาและข้อเท็จจริงที่ปรากฏ สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ–แม่กาษา ยังคงเผชิญความท้าทายสำคัญหลายประการในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้บริบทของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ ได้แก่ (1) ความรู้และทักษะของครูในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับแนวคิดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (2) ความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงเครื่องมือดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตของผู้เรียนยังคงมีอยู่ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (3) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ทำให้ผู้เรียนขาดแรงจูงใจและไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงได้ และ (4) ระบบติดตามและประเมินผลยังขาดความเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ได้ทันท่วงที (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จะเห็นได้ว่า การหาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยควรมุ่งเน้นที่การยกระดับศักยภาพครูในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้เรียน การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในระดับสถานศึกษา ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น และสามารถยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งตอบสนองนโยบายการศึกษาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและวุฒิการศึกษา

3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. การศึกษาสภาพ ปัญหาและเปรียบเทียบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 156 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 111 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบเลือกตอบ (Multiple choice)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 61 ข้อ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ค่า Validity and Reliability (บุญชุม ศรีสะอาด, 2560 หน้า 121)

ตอนที่ 3 ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response)

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมคิวอาร์โคด แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ (Google Forms) ผ่านช่องทาง My Office สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

3. ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 111 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

3. ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) และจัดลำดับปัญหา

4. เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษา โดยการทดสอบค่าที (Independent samples t-test)

2. หาแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ประกอบด้วยข้อถามคำถามอย่างเป็นระบบ ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การหาแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ -แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานงานเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ รวมถึงวัน เวลา สถานที่และช่องทางในการสัมภาษณ์

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตามวัน เวลา สถานที่และช่องทางที่นัดหมาย โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนและบันทึกคำตอบอย่างถูกต้องลงในแบบสัมภาษณ์

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การหาแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ -แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และจัดลำดับแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาที่พบมากที่สุด 3 อันดับ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกในสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

| ข้อ | รายการ | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| 1. | ด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต | 2.74 | 0.21 | ปานกลาง |
| 2. | ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 2.79 | 0.21 | ปานกลาง |
| 3. | ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก | 2.79 | 0.28 | ปานกลาง |
| 4. | ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน | 2.74 | 0.28 | ปานกลาง |
| 5. | ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ | 2.82 | 0.23 | ปานกลาง |
| **รวมเฉลี่ย** | | 2.78 | 0.21 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.78, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ($\overline{X}$= 2.82, S.D. = 0.23) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ($\overline{X}$= 2.79, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\overline{X}$= 2.79, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ($\overline{X}$= 2.74, S.D. = 0.28) และด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ($\overline{X}$= 2.74, S.D. = 0.21) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนการเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกันในภาพรวม แต่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังตารางที่ 2 - 3

**ตารางที่ 2** แสดงคาเฉลี่ย เบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| สภาพการดำเนินงานฯ | ต่ำกว่า 5 ปี | | ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป | | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ($\bar{X}$) | (S.D.) | ($\bar{X}$) | (S.D.) | | |
| 1. ด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต | 2.77 | 0.25 | 2.74 | 0.20 | .533 | .107 |
| 2. ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 2.80 | 0.30 | 2.79 | 0.19 | .330 | .002* |
| 3. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก | 2.82 | 0.32 | 2.78 | 0.28 | .438 | .161 |
| 4. ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน | 2.83 | 0.31 | 2.73 | 0.27 | 1.379 | .181 |
| 5. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ | 2.87 | 0.26 | 2.81 | 0.22 | 1.061 | .077 |
| **รวม** | 2.82 | 0.27 | 2.77 | 0.20 | .748 | .105 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**ตารางที่ 3** แสดงคาเฉลี่ย เบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใชในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกวุฒิการศึกษา

| สภาพการดำเนินงานฯ | ปริญญาตรี | | สูงกว่าปริญญาตรี | | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ($\bar{X}$) | (S.D.) | ($\bar{X}$) | (S.D.) | | |
| 1. ด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต | 2.74 | 0.23 | 2.74 | 0.20 | .034 | .173 |
| 2. ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 2.81 | 0.24 | 2.77 | 0.19 | .861 | .057 |
| 3. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก | 2.84 | 0.28 | 2.75 | 0.28 | 1.649 | .482 |
| 4. ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน | 2.78 | 0.29 | 2.71 | 0.26 | 1.338 | .355 |
| 5. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ | 2.87 | 0.23 | 2.78 | 0.22 | 2.011 | .268 |
| **รวม** | 2.81 | 0.23 | 2.75 | 0.19 | 1.178 | .267 |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการหาแนวทางทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาใน กลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ดังตารางที่ 4-8

**ตารางที่ 4** แสดงจำนวนของแนวทางด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | ครูผู้สอนควรออกแบบแนวทางการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน | 15 |
| 2 | สถานศึกษาควรจัดการอบรมสำหรับครูผู้สอน สนับสนุนเทคโนโลยีทางการศึกษา และนำเทคโนโลยีประยุกต์ใช้ในห้องเรียน | 14 |
| 3 | สถานศึกษาควรจัดอบรมให้ครูและบุคลากรเข้าใจหลักการพื้นฐานของ Blockchain | 13 |
| 4 | ครูผู้สอนควรปรับแผนการสอนให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักสูตร โดยนำ Voice Assistance มาเป็นองค์ประกอบในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาทักษะการพูดและการแสดงความคิดเห็นของผู้เรียน | 12 |
| 5 | ครูผู้สอนควรใช้ VA เพื่อกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของผู้เรียน<br>ครูผู้สอนควรใช้ Blockchain เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ | 11 |
| 6 | จัดเก็บและบริหารข้อมูลผู้เรียนเรียนแบบปลอดภัย<br>ครูผู้สอนควรใช้ข้อมูลทางพันธุกรรมในการศึกษาความสามารถทางปัญญาของผู้เรียน | 10 |
| 7 | | 8 |

จากตารางที่ 4 แสดงแนวทางทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาใน กลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต พบว่า แนวทางแรก ได้แก่ ครูผู้สอนควรออกแบบแนวทางการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน (f=15) รองลงมา คือ สถานศึกษาควรจัดการอบรมสำหรับครูผู้สอน สนับสนุนเทคโนโลยีทางการศึกษา และนำเทคโนโลยีประยุกต์ใช้ในห้องเรียน (f = 14) สถานศึกษาควรจัดอบรมให้ครูและบุคลากรเข้าใจหลักการพื้นฐานของ Blockchain (f = 13) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนของแนวทางด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | สถานศึกษาควรสร้าง Mindset ให้ครูพร้อมรับเทคโนโลยีและเป็นนักสร้างสรรค์สื่อ | 15 |
| 2 | ครูผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ Voice Assistance เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบโต้ตอบ โดยให้ผู้เรียน พูดคุย ถาม-ตอบ และฝึกการออกเสียงกับ AI | 14 |
| 3 | | 11 |

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 4 | สถานศึกษาควรใช้ RPA จัดเก็บและรวบรวมสื่อการเรียนรู้อัตโนมัติ ผู้เรียนสามารถดึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และอัปเดตแบบเรียลไทม์ | 10 |
| 5 | สถานศึกษาควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดให้มีพื้นที่สำหรับครูได้แชร์ประสบการณ์การใช้ข้อมูลพันธุกรรมในการสอน | 9 |
| 6 | ครูผู้สอนควรใช้ Voice Assistance ในการให้คำแนะนำหรือฟีดแบ็กทันทีหลังจากที่ผู้เรียนทำกิจกรรมหรือทดสอบ | 8 |
| 7 | สถานศึกษาควรจัดอบรมครูเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของพันธุกรรมและการทำนายทางพันธุกรรม และปรับบทเรียนและกิจกรรมให้ตรงกับศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน | 7 |
| 8 | สถานควรส่งเสริมการพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล โดยสร้างเครื่องมือที่ช่วยให้ครูสามารถใช้ข้อมูล Genetic Prediction ในการวิเคราะห์และออกแบบการสอน | 5 |
| | สถานศึกษาควรสร้าง Mindset ให้ครูพร้อมรับเทคโนโลยีและเป็นนักสร้างสรรค์สื่อ | |

จากตารางที่ 5 แสดงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาใน กลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้พบว่า แนวทางแรก สถานศึกษาควรสร้าง Mindset ให้ครูพร้อมรับเทคโนโลยีและเป็นนักสร้างสรรค์สื่อ (f = 15) รองลงมา คือ ครูผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ Voice Assistance เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบโต้ตอบ โดยให้ผู้เรียน พูดคุย ถาม-ตอบ และฝึกการออกเสียงกับ AI (f = 14) สถานศึกษาควรใช้ RPA จัดเก็บและรวบรวมสื่อการเรียนรู้อัตโนมัติ ผู้เรียนสามารถดึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และอัปเดตแบบเรียลไทม์ (f = 11) ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** แสดงจำนวนของแนวทางด้านการ บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | ครูผู้สอนควรปลูกฝัง วินัยทางดิจิทัล (Digital Citizenship) สำหรับผู้เรียน | 15 |
| 2 | ครูผู้สอนควรกำหนดกฎระเบียบการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจน และจัดสรรเวลาใช้งานให้เหมาะสม | 14 |
| 3 | ครูผู้สอนควรใช้ AR เพื่อเพิ่มความสนุกสนานในการเรียนรู้โดยสร้างเกมการศึกษา ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิชาต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนมีความตื่นเต้นและมีส่วนร่วม | 11 |
| 4 | | 10 |

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 5 | ครูผู้สอนควรใช้ AI วิเคราะห์ระดับความสามารถของผู้เรียนและปรับเนื้อหา AR ให้เหมาะสม | 8 |
| 6 | ครูผู้สอนควรใช้ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อแนะนำเนื้อหาที่ตรงกับศักยภาพของผู้เรียน | 7 |
| 7 | ครูผู้สอนควรใช้ AR เพื่อเพิ่มความสนุกสนานในการเรียนรู้โดยสร้างเกมการศึกษา ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิชาต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนมีความตื่นเต้นและมีส่วนร่วม | 6 |
| | ครูผู้สอนควรออกแบบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ค้นพบจากข้อมูล GP โดยวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้เรียน | |

จากตารางที่ 6 แสดงแนวทางทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาใน กลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก พบว่า แนวทางแรก ได้แก่ ครูผู้สอนควรปลูกฝัง วินัยทางดิจิทัล (Digital Citizenship) สำหรับผู้เรียน (f = 15) รองลงมา คือครูผู้สอนควรกำหนดกฎระเบียบการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจน และจัดสรรเวลาใช้งานให้เหมาะสม (f = 14) ครูผู้สอนควรใช้ AR เพื่อเพิ่มความสนุกสนานในการเรียนรู้โดยสร้างเกมการศึกษา ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิชาต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนมีความตื่นเต้นและมีส่วนร่วม (f = 11) ตามลำดับ

**ตารางที่ 7** แสดงจำนวนของแนวทางด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | สถานศึกษาควรสร้างระบบการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ | 15 |
| 2 | สถานศึกษาควรมีเทมเพลตแบบทดสอบสำเร็จรูปเพื่อให้ครูสามารถเลือกใช้หรือปรับแต่งได้ง่าย | 13 |
| 3 | ครูผู้สอนควรให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเรียลไทม์อ่านผลการประเมินหรือคะแนนทันทีหลังจากการสอบ โดยใช้ Voice Assistance | 12 |
| 4 | หากผู้เรียนทำข้อสอบผิดในบางเรื่องครูผู้สอนควรใช้ Voice Assistance แนะนำแหล่งข้อมูลเสริม | 9 |
| 5 | สถานศึกษาควรพัฒนาเครื่องมือประเมินควรเน้น การใช้งานง่าย มีระบบ AI ที่ช่วยตรวจและให้ข้อมูลย้อนกลับและรองรับการประเมินที่หลากหลายพร้อมการวิเคราะห์ข้อมูล | 7 |

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 6 | สถานศึกษาควรพัฒนาแพลตฟอร์ม AI ที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลพันธุกรรมควบคู่กับพฤติกรรมการเรียนรู้จริง เพื่อให้ได้แนวทางการสอนที่แม่นยำยิ่งขึ้น | 7 |
| 7 | สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูออกแบบการสอนที่ยืดหยุ่นตามข้อมูลทางพันธุกรรม | 4 |

จากตารางที่ 7 แสดงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน พบว่า แนวทางแรก ได้แก่ สถานศึกษาควรสร้างระบบการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ (f = 15) รองลงมา คือ สถานศึกษาควรมีเทมเพลตแบบทดสอบสำเร็จรูป เพื่อให้ครูสามารถเลือกใช้หรือปรับแต่งได้ง่าย (f = 13) ครูผู้สอนให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเรียลไทม์อ่านผลการประเมินหรือคะแนนทันทีหลังจากการสอบ โดยใช้ Voice Assistance
(f = 12) ตามลำดับ

**ตารางที่ 8** แสดงจำนวนของแนวทางด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | สถานศึกษาควรใช้ Voice Assistance ในการบันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประชุมหรือการฝึกอบรมครู และใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการปรับปรุงระบบภายใน | 15 |
| 2 | สถานศึกษาควรใช้ Voice Assistance ในการบันทึกและแปลงเสียงเป็นข้อความ (Speech-to-Text) เพื่อให้ข้อมูลจากการประชุมหรือการฝึกอบรมได้รับการบันทึกโดยอัตโนมัติ | 13 |
| 3 | สถานศึกษาควรส่งเสริมการ พูดคุยร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้เรียนเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลพันธุกรรมอย่างถูกต้อง | 10 |
| 4 | สถานศึกษาควรให้ความรู้กับ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับสิทธิในการเข้าถึงและการใช้ข้อมูลพันธุกรรมของบุตรหลาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและป้องกันความเข้าใจผิด | 8 |
| 5 | สถานศึกษาควรใช้ Quantum Computing ในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจากครู, ผู้ปกครอง, นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ | 7 |

จากตารางที่ 8 แสดงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้พบว่า แนวทางแรก สถานศึกษาควรใช้ Voice Assistance ในการบันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการประชุมหรือการฝึกอบรมครู และใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการปรับปรุงระบบภายใน (f = 15) รองลงมา คือ สถานศึกษาใช้ Voice Assistance ในการบันทึกและแปลงเสียงเป็นข้อความ (Speech-to-Text) เพื่อให้ข้อมูลจากการประชุมหรือการฝึกอบรมได้รับการบันทึกโดยอัตโนมัติ (f = 13) สถานศึกษาควรส่งเสริมการ พูดคุยร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้เรียนเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลพันธุกรรมอย่างถูกต้อง (f = 10) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

1. สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบนี้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างครบวงจร โดยการประยุกต์ใช้ IoT และ 5G ทำให้การเรียนการสอนมีความเสถียรและทันสมัย สามารถให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาในรูปแบบที่สมจริง โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (VR) และการจำลองสถานการณ์ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจและฝึกทักษะต่าง ๆ ในสถานการณ์จริงได้ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการแสดงออก การแสดงความคิดเห็น และการสรุปองค์ความรู้ การใช้ Cloud Computing ในการจัดการแผนการสอนทำให้ครูสามารถอัปเดตและปรับปรุงเนื้อหาการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การแชร์แผนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้สามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งยังสามารถให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการแสดงความคิดเห็นและอภิปรายในพื้นที่ออนไลน์ ทำให้การเรียนการสอนมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนในปัจจุบันได้มากขึ้นการใช้เทคโนโลยีในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ทำให้การเรียนรู้มีความทันสมัย แต่ยังช่วยเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการใช้เทคโนโลยีในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสันต์ ทองม่วง (2568) ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสู่โรงเรียนคุณภาพ พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นการนำนวัตกรรมเชิงนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการมาใช้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการปรับเปลี่ยนเชิงวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และพร้อมรับความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้แก่ ครูผู้สอนและผู้เรียนไม่มีความรู้หรือทักษะเพียงพอใน

การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงได้อย่างเต็มที่ รองลงมา คือ ครูผู้สอนไม่มีการปรับแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เทคโนโลยีปัจจุบัน และครูผู้สอนมีระบบการประเมินผลเน้นวิธีการแบบเดิม ๆ ที่ไม่สะท้อนถึงการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและการปฏิบัติจริง ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ คือ ครูผู้สอนและผู้เรียนยังขาดความรู้หรือทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงได้อย่างเต็มที่ แม้จะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น IoT, 5G, หรือ VR ที่สามารถเสริมการเรียนรู้ แต่การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ต้องการทักษะและความรู้เฉพาะที่ครูและผู้เรียนอาจยังไม่มีเพียงพอในการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ครูและนักเรียนอาจไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพหรือการปฏิบัติจริงใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างเต็มที่ ครูผู้สอนบางท่านยังไม่สามารถปรับแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันได้ ทำให้กระบวนการเรียนการสอนยังคงเน้นการสอนแบบเดิม ๆ ที่ไม่สามารถสะท้อนถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนรู้ได้ การไม่ปรับแผนการเรียนรู้ให้เข้ากับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้การเรียนการสอนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต เช่น การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาหรือการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง อีกหนึ่งปัญหาคือครูผู้สอนมักใช้ระบบการประเมินผลที่เน้นวิธีการแบบเดิม ๆ เช่น การประเมินจากการทำข้อสอบแบบปกติ หรือการประเมินที่ไม่ได้สะท้อนถึงการเรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยีหรือการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการใช้งานเทคโนโลยีในอนาคตได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปรียา ไตรยะขันธ (2565, หน้า 931-944) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า ควรจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม การจัดการเรียนรู้ของครูรวมถึงสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายในยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และใช้เทคนิคหรือวิธีการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจอยากร่วมกิจกรรม รวมถึงให้คำแนะนำช่วยเหลือนักเรียนอย่างใกล้ชิด มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาเด็กระหว่างสถานศึกษากับพ่อแม่เด็ก ครูควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ -แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนการเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกันในภาพรวม แต่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การนำเทคโนโลยีอุบัติใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาจช่วยลด

ช่องว่างระหว่างครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยเทคโนโลยีสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ครูทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ ศรีวิเศษ (2562 หน้า 149-159) ได้ศึกษาปัจจัยการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ปัจจัยการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกวุฒิการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูทุกระดับวุฒิการศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน และประสบการณ์ในการทำงานไม่ส่งผลต่อ ทัศนคติ ทักษะ และแนวทางการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะในบริบทของ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยาณี ทองศรีนุ่น (2565 หน้า 1-20) ได้ศึกษาการบริหารการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยพบว่า การบริหารการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ และขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีแนวทางพัฒนา ดังนี้ สถานศึกษาควรสร้าง Mindset ให้ครูพร้อมรับเทคโนโลยีและเป็นนักสร้างสรรค์สื่อ รองลงมา คือ ครูผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ Voice Assistance เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบโต้ตอบ โดยให้ผู้เรียน พูดคุย ถาม-ตอบ และฝึกการออกเสียงกับ AI และ สถานศึกษาควรใช้ RPA จัดเก็บและรวบรวมสื่อการเรียนรู้อัตโนมัติ ผู้เรียนสามารถดึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และอัปเดตแบบเรียลไทม์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสร้างทัศนคติเชิงบวกที่เหมาะสมให้กับครูผู้สอนในการรับเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ เพราะในยุคที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ครูจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ครูควรได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ และสามารถนำไปสร้างสื่อการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายและสร้างสรรค์ได้ เช่น การใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (VR) การจำลองสถานการณ์ หรือเครื่องมือ AI ที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ครูที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสร้างสื่อการเรียนการสอนจะสามารถเพิ่มความสนุกและท้าทายให้กับนักเรียนได้มากขึ้น และการส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ Voice Assistance เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้แบบโต้ตอบ จะช่วยเพิ่มทักษะด้านการฟังและการพูด โดยเฉพาะในด้านการฝึกออกเสียง การถาม-ตอบ และการพัฒนาทักษะภาษา ด้วยการใช้ Voice Assistance หรือ AI ผู้เรียนจะได้รับการตอบกลับอย่าง

รวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนมากขึ้น รวมถึงช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านการฝึกทักษะที่ไม่สามารถทำได้ในรูปแบบการเรียนการสอนปกติ การฝึกพูดและถาม-ตอบจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะภาษาและการคิดได้อย่างต่อเนื่อง การใช้ RPA ในการจัดเก็บและรวบรวมสื่อการเรียนรู้อัตโนมัติเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยให้การจัดการข้อมูลและสื่อการเรียนการสอนมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ RPA สามารถช่วยเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น บทความ วิดีโอ หรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการเรียนการสอนและอัปเดตแบบเรียลไทม์ นักเรียนสามารถดึงข้อมูลจากแหล่งเหล่านี้ได้ทันที ซึ่งทำให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้มากขึ้น นอกจากนี้ RPA ยังช่วยให้ครูสามารถประหยัดเวลาในการค้นหาสื่อการเรียนการสอนและมุ่งเน้นไปที่การออกแบบการเรียนการสอนและการให้คำแนะนำที่ตรงจุดแก่ผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ วิดีโอคอนเทนต์ แอปพลิเคชันการเรียนรู้ต่าง ๆ หรือการเรียนรู้ผ่านเกม เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น การเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้จากหลายช่องทางจะทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีการเรียนที่เหมาะสมกับตนเอง และสามารถเสริมสร้างทักษะที่หลากหลายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวิศ ครุฑหลวง (2566, หน้า 71-74) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ทั้งรูปแบบออนไลน์และออนไซต์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบหลักสูตร สนับสนุนงบประมาณในการใช้แอปพลิเคชันการจัดการเรียนรู้ของครู จัดประกวดการใช้สื่อ นวัตกรรม เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และจัดประชุมในรูปแบบออนไลน์อย่างต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอุบัติใหม่ให้กับครูและบุคลากรการศึกษาทุกระดับ

2. สถานศึกษาควรมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถนำเทคโนโลยีอุบัติใหม่มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษาควรมีการพัฒนาและเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่รองรับการใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ เสร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและเสถียร การจัดหาสื่อการเรียนการสอนดิจิทัลที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา

4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของ

สถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ไปพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสอน

5. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถสามารถนำแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์ เทคโนโลยีอุบัติใหม่ของสถานศึกษาในกลุ่มแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ไปสร้างการประเมินผลที่มีความหลากหลายและแม่นยำ

## องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์เทคโนโลยีอุบัติใหม่ ควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพครูให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การปรับรูปแบบการสอนให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น AI, RPA, VR และ Voice Assistance ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงการพัฒนาระบบประเมินผลที่สะท้อนการเรียนรู้ที่แท้จริง ทั้งนี้ การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีในกลุ่มครูและผู้เรียน คือปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

กันยาณี ทองศรีนุ่น. (2565). การบริหารการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, *5*(3), 1–20.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *กฎกระทรวงว่าด้วยระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ.2561*. ราชกิจจานุเบกษา.

ณัฐวุฒิ ศรีวิเศษ. (2562). ปัจจัยการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 1(2), 149-159.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

ภูวิศ ครุฑหลวง. (2566). *แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย.* การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุปรียา ไตรยะขันธ. (2565). สภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *7*(3), 931-944.

เสกสันต์ ทองม่วง. (2568). การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสู่โรงเรียนคุณภาพด้วยกระบวนการชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสหวิทยาเขตวังจันทน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. *วารสารสังคมศึกษาปริทรรศน์*, *1*(2), 36-49.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, *30(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308*

Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review, 46(5), 30–40. https://er.educause.edu/articles/2011/9/penetrating-the-fog-analytics-in-learning-and-education*

UNESCO. (2021). *Strategy on technological innovation in education 2021–2025*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375776

# *ภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

**จิรายุ มหายศ[1*] นลธวัช ยุทธวงศ์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น
[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น
*Corresponding author e-mail: sueguide3@gmail.com Tel. 0997820819

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และหาแนวทางภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้น จำนวน 63 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมและรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน มีระดับสภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาคุณภาพครู อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และด้านการนิเทศติดตามการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากตามลำดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด ให้ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดปฏิทินนิเทศ กำกับ และติดตามการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ; การบริหารงานวิชาการ; ผู้บริหารสถานศึกษา

* Received: 2025-04-29, Revised: 2025-06-15, Accepted: 2025-06-26

# Leadership in Academic Administration of Educational Institution Administrators in schools of the Thoen 3 educational network under the Lampang primary educational service area office 2

**Jirayu Mahayos [1*] Nontawat Yuttawong[2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Northern College
[2]Lecturer of Faculty of Education, Northern College
*Corresponding author e-mail: sueguide3@gmail.com

## ABSTRACT

This research aims to: (1) study the academic leadership of school administrators in the Thoen 3 Educational Network under the Lampang Primary Educational Service Area Office 2, and (2) identify guidelines for developing the academic leadership of school administrators in the Thoen 3 Educational Network under the Lampang Primary Educational Service Area Office . The population and data sources for this study include school administrators and teachers in the Thoen 3 Educational Network under the Lampang Primary Educational Service Area Office 2 during the 2024 academic year, totaling 63 participants. The research instruments used were questionnaires and interviews. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings of the research indicated that; The overall status of academic leadership of school administrators under the Lampang Primary Educational Service Area Office 2, both in general and across all five aspects, was found to be at a high level. When considering each aspect individually, the highest average score was found in the area of setting visions, goals, and learning missions, which was rated at a high level. This was followed by curriculum management and instructional activity organization, also at a high level. The areas of teacher quality development, creation of a learning atmosphere, and supervision, monitoring, and evaluation of teaching and learning were also rated at a high level, respectively. Guidelines for Developing Academic Leadership in Educational Administration It was found that school administrators should closely oversee, promote, and support teachers' instructional practices. Administrators should establish a concrete supervision calendar and systematically monitor and follow up on curriculum management.

**Keywords:** Leadership; Academic Administration of Educational Institution; Administrators in schools

## บทนำ

การศึกษาไทยต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้น โดยเฉพาะคนในท้องถิ่นชนบท มีการเพิ่มระยะเวลาการศึกษาเพื่อประชาชน สิ่งที่ต้องทำคือการเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพิ่มคุณค่าในการแสวงหาความรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้น แต่ถึงอย่างไรผู้สอนต้องเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้นตามสถานการณ์ขอความรู้ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งต้องให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในทุกกระบวนวิชา โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางปัญญาของผู้สอนที่จะต้องถ่ายทอดสู่ผู้เรียน ถ้าผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาก็จะมีครูที่เก่ง และผู้เรียนที่เก่งก็จะตามมา แต่ในทางกลับกันหากมีบริบทที่ผู้บริหารไม่ค่อยมีภาวะผู้นำก็จะเป็นปรากฏการณ์ทางการศึกษาที่ไม่คุ้มค่าต่อทรัพยากรที่สูญเสียไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 ความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้ได้อย่างมีความสุข ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนักนึกนึกที่ถูกต้องที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษา และส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมายความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึงตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ให้รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยิ่งซึ่ง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกได้ 4 ด้านเริงฤทธิ์ คำหมู่ได้ทำการวิจัยโดยสามารถเลือกด้านที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน 3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 4) การนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนการบริหารงานวิชาการมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาที่ได้รับการยกย่องชมเชยมักขึ้นอยู่กับการประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ แนวทางการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินพัฒนาในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลนอกจากนี้ (เริงฤทธิ์ คำหมู่, 2565) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในและมาตรฐานการศึกษา และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นับได้ว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา สถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาสามารถพิจารณาได้จาก

ผลงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดีอีกด้วย (ชลนที กาศมณี, 2563)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นหน่วนงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จากสรุปผลการประเมินตนเอง ทำให้ทราบถึงผลการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสอง พบว่า ผลการประเมินในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มีระดับคุณภาพแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้มีทั้งผ่านการรับรองและไม่ผ่านการรับรอง รวมถึงผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในปีการศึกษา 2565 ต่ำกว่าระดับภาคและระดับประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการการศึกษาให้แก่ผู้เรียนยังมีข้อที่ต้องได้รับการปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 2, 2566)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาในอนาคต ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อครูผู้สอน นักเรียนและชุมชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในการศึกษาครั้งต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. การศึกษาภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนทั้งสิ้น 63 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Multiple choices) ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\mu$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินฐษณตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Multiple choices) ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) เคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\mu$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$)และมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2. การหาแนวทางภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

2.1 เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 6 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 1 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์รายด้าน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์มาจากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปอุปนัย นำเสนอแบบความเรียง

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 2 สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 75.4 และ ผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 21.6

1.1.2 ขนาดโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 55.4 โรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.2 โรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 15.4

1.1.3 ประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.3 ระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.4 และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.3

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสถานศึกษาเถิน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ ( $\mu$ = 4.33) การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\mu$ = 4.30) การพัฒนาคุณภาพครู ( $\mu$ =4.27) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ( $\mu$ =4.18) และการนิเทศติดตามการเรียนการสอน ( $\mu$ =4.08) ตามลำดับ

3. ผลการหาแนวทางภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยสรุป ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำกับ ติดตาม วัดและประเมินผลหลักสูตรมีการเคราะห์หลักสูตรที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ศึกษาองค์ความรู้ให้คำแนะนำกับครูผู้สอนในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มี

ความทันสมัยตามความต้องการของชุมชนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงยิ่งขึ้น ด้านการพัฒนาคุณภาพครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนาคุณภาพและพัฒนาวิชาชีพของครู เพื่อเป็นแนวทางให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองพร้อมทั้งพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย สะอาด สะดวก และมีความปลอดภัย มีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ด้านการนิเทศติดตามการเรียนการสอน คือ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่ครูการใช้การนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่ครู โดยการยอมรับและชื่นชมผลงานที่ดีหรือการพัฒนาที่โดดเด่น การเปิดช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใสเพื่อให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดอบรมหรือกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะการสอนของครู

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ที่ชัดเจน การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่นำเทคโนโลยีมาช่วยการเรียนการสอนสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้ครูอาจารย์และนักเรียนเกิดเการเรียนรู้สม่ำเสมอ และด้านการนิเทศติดตามการเรียนการสอนตามรายบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยกานต์ บุญเกื้อ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ รวมเฉลี่ย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ และภารกิจในการทำเนินงานของสบานศึกษาที่มาดจากความร่านมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษา ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มุ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งเป้าหมายไปที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นหลักกำกับ ติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (เริงฤทธิ์ คำหมู่, 2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรด้านกระบวนการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการการนำไปใช้รวมถึงกระบวนการวัดและประเมินผลกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรรวมถึงการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (ธัญญลักษณ์ ผาภูมิ, 2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 โดยรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและมีการส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพครูเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้ใช้ความรู้ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย การจัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่คณะครู รวมถึงสนับสนุนการอบรมเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัย (ธัญญลักษณ์ ผาภูมิ, 2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะนำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 โดยรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน การเอื้อให้มีทรัพยากรและการจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย กระตุ้นในการจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การแลกเปลี่ยนความคิดและสะท้อนผลงานการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียน สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและผู้เรียน และใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู สอดคล้องกับ (ชลนิชา ศิลาพงษ์, 2564) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 ด้านการนิเทศติดตามการเรียนการสอน รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการ

นิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษา ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ให้การช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน การบริการการร่วมมือ ในการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล การติดตามและประเมินผลคุณภาพผู้เรียนและนำผลการประเมินผู้เรียนไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนางาน ให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและคุณภาพมาตรฐานตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ภัสรา ชูเสน, 2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศการสอนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ทรงวุฒิจำนวน 9 ท่าน โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การแจกแจงความถี่และกันดับความสำคัญจำนวน 5 ด้าน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ แนวทางผู้ทรงวุฒิแนะนำมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน เป็นผู้นำในการสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารกับชุมชน ผู้ปกครองให้ได้ทราบถึงพันธกิจหลักหรือเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (เนติ์ มโนปัญญา, 2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก

2.2 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แนวทางผู้ทรงวุฒิแนะนำมากที่สุด ควรกำกับ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้สื่อ และนวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหรือเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้ พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและบริบทของชุมชน พร้อมทั้งครูผู้สอนสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงยิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ (ญาณิสา สมอเผื่อน, 2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กล่าวว่าข้อเสนอแนะไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ทางการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อัตลักษณ์ ของโรงเรียนให้ชัดเจน 2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้บริหาร

พัฒนาหลักสูตรของสถามศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้ครูรู้และเข้าใจหลักสูตรถานศึกษา3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ได้แก่ มีการพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอ 4) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนให้เหมาะสมและปลอดภัย

2.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู แนวทางผู้ทรงวุฒิแนะนำมากที่สุด ควร กำกับ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการศึกษาองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติ การเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาครูผู้สอน รวมทั้งมีการนิเทศติดตามและประเมินการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมสนับสนุนหนูน้ธนให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนและพัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ครูเข้าใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (อรอุมา ใกล้ฝน, 2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แนวทางผู้ทรงวุฒิแนะนำมากที่สุด ควรศึกษากลยุทธ์ นโยบาย พัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุมการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน นักเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้โรงเรียนได้มีบรรยากาศที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม ทันสมัย และมีความปลอดภัยสอดคล้องกับผลงานวิจัย (สรายุทธ ลอยวน, 2567) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถามศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการนิเทศติดตามการเรียนการสอน แนวทางผู้ทรงวุฒิแนะนำมากที่สุดควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อความร่วมมือในด้านการนิเทศภายใน เช่น เชิญผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานท้องถิ่นเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศ ติดตาม และพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อตรวจสอบวิธีการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประเมินผลการสอนของครูโดยใช้ข้อมูลจากการสังเกตและความคิดเห็นของนักเรียน ให้คำแนะนำและพัฒนาแนวทางการสอนให้คำปรึกษาเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับเทคนิคการสอนที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เรียนแนะนำวิธีการจัดการชั้นเรียนที่ช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลงานวิจัย (สรายุทธ ลอยวน, 2567)

ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถามศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1.ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้ ผู้บริหารนำข้อมูลมากำหนดเป้าหมายทางการเรียนรู้ที่สามารถติดตามผลงาน อัตราการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรืออัตราการสำเร็จการศึกษาของนักเรียน

1.2 กลุ่มงานนิเทศ การนิเทศติดตามการเรียนการสอน ควรดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด ให้ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดปฏิทินนิเทศ กำกับ และติดตามการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการวางกรอบเป้าหมายของการบริหารหลักสูตรอย่างชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะระดับสถานศึกษา

2.1 สถานศึกษาควรการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงห้องเรียน เช่น การจัดโต๊ะเรียนแบบกลุ่มเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน หรือการมีมุมเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ปรับแสง สี และเสียงในห้องเรียนให้เหมาะสมเพื่อกระตุ้นสมาธิและความสนใจของผู้เรียน จัดสรรพื้นที่สีเขียว หรือพื้นที่เรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย

3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรนำข้อมูล และปัญหาคุณภาพการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารหลักสูตร สร้างความตระหนักให้กับครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ควรมีการวิเคราะห์ผลสรุป จากการประเมินเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนการสอนนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูทุกคนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรการพัฒนาคุณภาพครูส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพครูอย่าง ต่อเนื่องส่งเสริมการจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในการปฏิบัติการสอนในรายวิชาที่รับผิดชอบอย่างมี ประสิทธิภาพ และจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูให้สามารถประเมินปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรมีการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.2 ควรมีการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.3 ควรมีการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.4 ควรมีการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.5 ควรมีการวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้ผู้บริหารต้องมีการสร้างวัฒนธรรมวิชาการร่วมสมัยองค์ความรู้ใหม่ คือ การพัฒนาโรงเรียนในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยบทบาทเชิงรุกของผู้บริหาร เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Active Learning และ STEAM Education การประยุกต์ใช้ PLC (Professional Learning Community) การใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ในการตัดสินใจทางวิชาการการเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ต้องมีทักษะสำคัญได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาการสื่อสารและความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการตามแผนการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งนี้การปฏิบัติจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.* การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.

ชลนิชา ศิลาพงษ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิตครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชลนที กาศมณี. (2563). *การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

ชนกานต์ เอี่ยมสะอาด. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลงานวิชาของโรงเรียนมัธยมจังหวัดพิษณุโลก.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ทัศนีย์ ใจดี. (2561). *สภาพปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิตครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธัญญลักษณ์ ผาภูมิ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภัสรา ชูเสน. (2558). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 8*(1), 69–76.

ญาณิสา สมอเผื่อน. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 11*(1), 27-41.

นิตยกานต์ บุญเกื้อ. (2566). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1.* วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นูรไลลา หลังปูเต๊ะ. (2565). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3.* ค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย.

เนติ์ มโนปัญญา. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

นวรัตน์ ไวชมภู และคณะ. (2562). ความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะลา.*วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 9*(1), 296-306.

นฤมล จิตรเอื้อ. (2563.) บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสาร Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 10(2),1738-1754.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.

เริงฤทธิ์ คำหมู่. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศสิกรณ์ ศรีเขาล้าน. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2563.* กระทรวงศึกษาธิการ.

สรายุทธ ลอยวน .(2567). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถามศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกาญจนบุรี. *วารสาร มจร.กาญจนปริทรรศน์, 4*(2), 156-168.

อรอุมา ใกล้ฝน. (2566). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 20*(89), 79-91.

# *การศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

**จุฬารัตน์ บุษบงก์**

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
Corresponding author e-mail: chularat.b@sskru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน 43 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์มีดังนี้ ด้านการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ พบว่า นักศึกษารู้จักหรือเคยได้ยินเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็นร้อยละ 58.1, นักศึกษาเคยใช้ปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็นร้อย 97.7, นักศึกษาคิดว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวัน คิดเป็นร้อยละ 72.1 และความถี่ในการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 72.1 ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก (M = 4.12, S.D. = 0.36) ด้านพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ 1)วัตถุประสงค์ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลในการเรียน การทำรายงาน/การสร้างเนื้อหา/เขียนสรุปเนื้อหา การแปลภาษา และเพื่อความบันเทิง 2)ประสบการณ์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ส่วนใหญ่ใช้ Chat GPT, Gemini, Bring, Copilot และ DeepSeek 3)การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ ได้รับจากสื่อสังคมออนไลน์, การเรียนการสอน, การอบรมหรือสัมมนา และจากเพื่อนหรือครอบครัว

**คำสำคัญ:** ปัญญาประดิษฐ์; การเรียนรู้; พฤติกรรม

* Received: 2025-08-13, Revised: 2025-10-21, Accepted: 2025-10-21

# A Study of Artificial Intelligence (AI) Usage Behavior for Learning Among Graduate Students at Sisaket Rajabhat University

**Chularat Busabong**

Lecturer of Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University
Corresponding author e-mail: chularat.b@sskru.ac.th

## ABSTRACT

This research aims to study the use of artificial intelligence (AI) for learning among graduate students at Sisaket Rajabhat University. The sample group consisted of 43 students enrolled in the Master of Education Program. The participants were selected using simple random sampling. The research instruments included: 1) a questionnaire on students' use of artificial intelligence for learning, and 2) a semi-structured interview. The statistics used for quantitative data analysis were descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation. The results of this research was found that regarding students' behavior in using artificial intelligence for learning were as follows: 58.1% of the students knew or had heard about artificial intelligence; 97.7% had experience using it; and 72.1% stated that it played an important role in their daily lives. In terms of usage frequency, 72.1% reported using artificial intelligence 2–3 times per week. The factors influencing the adoption of artificial intelligence were categorized into 4 dimensions, all of which were rated at a high level overall (M = 4.12, S.D. = 0.36). The use of artificial intelligence for learning was found to include the following aspects: 1) Purpose of using artificial intelligence: Most students used AI to search for academic information, complete reports, create or summarize content, assist with work tasks, for translation, and entertainment purposes; 2) Experience with artificial intelligence tools: Most students used platforms such as ChatGPT, Gemini, Bing, Copilot, and DeepSeek; and 3) Sources of information about artificial intelligence: Students primarily received information from social media, formal education, training or seminars, and from friends or family.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Learning; Behavior

## บทนำ

ในปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก วิเคราะห์ สังเคราะห์ และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ปัญญาประดิษฐ์ได้ถูกนำมาใช้ในหลายภาคส่วนทั้งด้านอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สาธารณสุข และการศึกษา (Russell & Norvig, 2021) ซึ่งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2566) ได้อธิบายไว้ว่า ปัญญาประดิษฐ์หรือ AI หมายถึง เทคโนโลยีการสร้างความสามารถให้แก่เครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ ด้วยอัลกอริทึมและกลุ่มเครื่องมือทางสถิติ เพื่อสร้างซอฟต์แวร์ทรงปัญญาที่สามารถเรียนรู้ เลียนแบบ

ความสามารถของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ ในบางกรณีอาจไปถึงขั้นเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยในด้านการศึกษา ปัญญาประดิษฐ์มีศักยภาพในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียนรายบุคคล (Personalized Learning) การสร้างสื่อการเรียนรู้เชิงโต้ตอบ การให้ข้อเสนอแนะโดยอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Holmes et al., 2022) นอกจากนี้ Hibbert et al. (2024) กล่าวว่า เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ได้ก้าวขึ้นมาเป็นกลไกสำคัญที่เปลี่ยนแปลงโลกในหลากหลายมิติไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจสังคมและการศึกษา เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน แต่ยังกลายเป็นเทคโนโลยีที่ทรงพลังที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและวิธีการทำงานของมนุษย์ในระดับที่ไม่เคยมีมาก่อน สำหรับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา นักศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการสร้างผลงานวิชาการหรือวิจัยที่มีคุณภาพ การใช้ปัญญาประดิษฐ์สามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการค้นคว้า การจัดการข้อมูลให้มีความถูกต้องและทันสมัยมากขึ้น อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ อาจแตกต่างกันไปตามสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงความเข้าใจและจริยธรรมทางวิชาการของผู้ใช้ (Zawacki-Richter et al., 2019) ซึ่งการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันการใช้โดยขาดความรับผิดชอบ อาจส่งผลต่อคุณภาพของผลงานและจริยธรรมทางวิชาการ ดังนั้นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องมีทักษะและสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้อย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ในด้านการศึกษาได้มีการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อพัฒนาเครื่องมือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้แบบอัจฉริยะ การใช้ในงานบริหารการศึกษา การสร้างการเรียนรู้ และการประเมินหรือการเสริมสร้างความสามารถของผู้สอน โดยแอปพลิเคชันที่ใช้ AI platform เป็นพื้นฐานมีหลากหลายประเภท ตั้งแต่ระบบการสอนแบบปัญญาประดิษฐ์ไปจนถึงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ส่วนตัวและการวิเคราะห์ผลการเรียนของผู้เรียน ซึ่งแต่ละแอปพลิเคชันสามารถใช้เพื่อเพิ่มความสนใจ ความเข้าใจ การจดจำ และประสบการณ์การเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงของผู้เรียน การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในด้านการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาให้มีปฏิสัมพันธ์ มีความเป็นส่วนตัว และมีประสิทธิผลมากขึ้น (วรลักษณ์ หิมะกลัส, 2566) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษา ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ สำหรับผู้สอน ผู้เรียน และสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลในการเรียนรู้แบบปรับเหมาะ (Adaptive Learning) ซึ่งปรับเนื้อหาและกระบวนการสอนให้ตรงกับความต้องการและศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์สูง การประเมินผลที่ปรับตัวตามระดับทักษะของผู้เรียน การให้คำแนะนำที่เป็นส่วนตัวและเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ ปัญญาประดิษฐ์ยังมีศักยภาพในการลดความไม่เท่าเทียมทางการศึกษา โดยการสร้างโอกาสและการเข้าถึงการเรียนรู้สำหรับกลุ่มผู้เรียนทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ที่มีอุปสรรคด้านภาษาหรือการ

เรียนรู้ นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาความสามารถของครูในด้านเทคโนโลยี การจัดการการสอน และการเตรียมระบบการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีพร้อมสำหรับอนาคตที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ แต่ยังสร้างระบบการศึกษาที่เท่าเทียม ยั่งยืน และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (จิรกร ฐาวิรัตน์, 2568)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ปัญญาประดิษฐ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคใหม่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ และพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางนโยบาย การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์อย่างเหมาะสมและมีจริยธรรม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 50 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากการเทียบตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จำนวน 43 คน

**2. ตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน การศึกษาระดับปริญญาตรี

ตัวแปรตาม ได้แก่ การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ และพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์

**3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi structured interview) มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารหลักการแนวคิดวิธีการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

3.2 กำหนดวัตถุประสงค์หัวข้อคำถามของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้

3.3 สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดค่าเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด(5) มาก(4) ปานกลาง(3) น้อย(2) และน้อยที่สุด(1) โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1.ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน 2.ปัจจัยเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน 3.ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของปัญญาประดิษฐ์ 4.ปัจจัยทางสังคม มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ

3.4 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ โดยกำหนดประเด็นหลัก 3 ประเด็น ได้แก่ 1)การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อวัตถุประสงค์ใด 2)ประสบการณ์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ชนิดใดบ้าง 3)ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์จากช่องทางใด

3.4 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน และคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.50 ขึ้นไป การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 -1.00 และผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพ ผลการประเมินคุณภาพของแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่า ภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก (M = 4.67, S.D. = 0.15)

**4. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ระหว่างวันที่ 17 มกราคม - 2 กุมภาพันธ์ 2568 โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Form และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำการการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ จำนวน 43 ชุด หลังจากนั้นทำการรวบรวมข้อมูล และนำไปวิเคราะห์สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ

**5. การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจากแบบสอบถามรายข้อ โดยใช้ความถี่ และร้อยละ

5.2 วิเคราะห์พฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และการกระจายของข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของนักศึกษา** ดังนี้

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **1. เพศ** | | |
| หญิง | 20 | 46.5 |
| ชาย | 23 | 53.5 |
| รวม | 43 | 100 |
| **2. อายุ** | | |
| อายุ 26-30 ปี | 15 | 34.9 |
| อายุ 31-35 ปี | - | - |
| อายุ 36-40 ปี | 8 | 18.6 |
| อายุ 41-50 ปี | 4 | 9.3 |
| อายุ 51 ปีขึ้นไป | 1 | 2.3 |
| รวม | 43 | 100 |
| **3. ประสบการณ์ทำงาน** | | |
| 1-5 ปี | 14 | 32.6 |
| 6-10 ปี | 18 | 41.9 |
| 11-15 ปี | 6 | 14.0 |
| 16-20 ปี | 1 | 2.3 |
| มากกว่า 20 ปี | 4 | 9.3 |
| รวม | 43 | 100 |
| **4. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี** | | |
| วิทยาศาสตร์ | 8 | 18.6 |
| เทคโนโลยี/คอมพิวเตอร์ | 6 | 14 |

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| สังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม | 6 | 14 |
| คณิตศาสตร์ | 7 | 16.3 |
| ภาษาไทย | 6 | 14 |
| ภาษาต่างประเทศ | 6 | 14 |
| ศิลปะ | 1 | 2.3 |
| การงานอาชีพ | 2 | 4.7 |
| การศึกษาพิเศษ | 1 | 2.3 |
| **รวม** | **43** | **100** |

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน สาขาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.5 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.5 มีอายุ 26-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมา ได้แก่ อายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.6 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 และอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.6 รองลงมา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.0 มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 และ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.6 รองลงมาเป็น คณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 16.3 สาขาเทคโนโลยี/คอมพิวเตอร์, สาขาสังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม, สาขาภาษาไทย, สาขาภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 14 สาขาการงานอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 4.7 สาขาศิลปะ และสาขาการศึกษาพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การใช้งานปัญญาประดิษฐ์**

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์การใช้งานปัญญาประดิษฐ์

| การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1.นักศึกษารู้จักหรือเคยได้ยินเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์หรือไม่ | | |
| รู้จักดี | 18 | 41.5 |
| เคยได้ยินบ้าง | 25 | 58.1 |
| รวม | 43 | 100 |
| 2. นักศึกษาเคยใช้ปัญญาประดิษฐ์หรือไม่ | | |
| เคย | 42 | 97.7 |
| ไม่เคย | 1 | 2.3 |
| รวม | 43 | 100 |

| การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 3. นักศึกษาคิดว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวันหรือไม่ | | |
| มาก | 31 | 72.1 |
| ปานกลาง | 12 | 27.9 |
| รวม | 43 | 100 |
| 4. ความถี่ในการใช้งาน AI | | |
| ทุกวัน | 10 | 23.3 |
| 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ | 31 | 72.1 |
| 1 ครั้งต่อสัปดาห์ | 2 | 4.7 |
| รวม | 43 | 100 |

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ พบว่า นักศึกษารู้จักหรือเคยได้ยินเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์หรือไม่ เคยได้ยินบ้าง คิดเป็นร้อยละ 58.1 รู้จักดี คิดเป็นร้อยละ 41.5 นักศึกษาเคยใช้ปัญญาประดิษฐ์หรือไม่ เคยใช้ คิดเป็นร้อยละ 97.7 ไม่เคย คิดเป็นร้อยละ 2.3 นักศึกษาคิดว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวันหรือไม่ บทบาทสำคัญมาก คิดเป็นร้อยละ 72.1 ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.9 ความถี่ในการใช้งาน AI 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 72.1 และ 1ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์**

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก (M = 4.12, S.D. = 0.36) เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน สรุปได้ ดังนี้

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านที่ 1 ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน

| ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน | M | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|
| 1. ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/การเรียนได้มากขึ้น | 4.30 | 0.56 | มาก |
| 2. ปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น | 4.53 | 0.55 | มากที่สุด |
| 3. ปัญญาประดิษฐ์ช่วยวิเคราะห์ หาคำตอบ และแก้ปัญหาได้ | 4.05 | 0.69 | มาก |
| 4. สามารถนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย | 4.47 | 0.59 | มาก |
| 5. ปัญญาประดิษฐ์ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน/การเรียน | 4.49 | 0.70 | มาก |
| **เฉลี่ยรวม** | **4.37** | **0.45** | **มาก** |

ตารางที่ 3 แสดงผลปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ ด้านที่ 1 ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งานพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M = 4.37, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น (M = 4.53, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน/การเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 4.49, S.D. = 0.70) สามารถนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 4.47, S.D. = 0.59 ) ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/การเรียนได้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M= 4.30, S.D. = 0.56 ) และปัญญาประดิษฐ์ช่วยวิเคราะห์ หาคำตอบ และแก้ปัญหาได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M= 4.05, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน

| ปัจจัยเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน | M | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|
| 1. ปัญญาประดิษฐ์ใช้งานง่าย เข้าถึงได้รวดเร็ว | 4.53 | 0.55 | มากที่สุด |
| 2. ปัญญาประดิษฐ์มีขั้นตอนการใช้งานที่ไม่ซับซ้อน | 4.40 | 0.58 | มาก |
| 3. ปัญญาประดิษฐ์มีให้เลือกใช้หลากหลาย | 4.30 | 0.71 | มาก |
| 4. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการใช้บริการปัญญาประดิษฐ์ | 3.37 | 1.13 | ปานกลาง |
| 5. ปัญญาประดิษฐ์มีความเสถียรในการใช้งาน | 3.86 | 0.56 | มาก |
| **เฉลี่ยรวม** | **4.09** | **0.49** | **มาก** |

ตารางที่ 4 แสดงผลปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ ด้านที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M= 4.09, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัญญาประดิษฐ์ใช้งานง่าย เข้าถึงได้รวดเร็ว (M = 4.53, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ปัญญาประดิษฐ์มีขั้นตอนการใช้งานที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M= 4.40, S.D. = 0.58) ปัญญาประดิษฐ์มีให้เลือกใช้หลากหลาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 4.30, S.D. = 0.71) ปัญญาประดิษฐ์มีความเสถียรในการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.86, S.D. = 0.56 ) และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการใช้บริการปัญญาประดิษฐ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.37, S.D. = 1.13) ตามลำดับ

**ตารางที่ 5** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของปัญญาประดิษฐ์

| ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของปัญญาประดิษฐ์ | M | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|
| 1. ปัญญาประดิษฐ์มีความแม่นยำและคุณภาพของข้อมูล | 3.60 | 0.62 | มาก |
| 2. ปริมาณและความหลากหลายของข้อมูลที่ได้รับ | 3.93 | 0.59 | มาก |
| 3. ปัญญาประดิษฐ์มีความปลอดภัยในการใช้งาน | 3.58 | 0.66 | มาก |
| 4. ปัญญาประดิษฐ์รองรับภาษาที่หลากหลาก | 4.07 | 0.67 | มาก |
| 5. ปัญญาประดิษฐ์มีการตอบสนองที่รวดเร็ว | 4.33 | 0.52 | มาก |
| **เฉลี่ยรวม** | **3.90** | **0.42** | **มาก** |

ตารางที่ 5 แสดงผลปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ ด้านที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของปัญญาประดิษฐ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M = 3.90, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ปัญญาประดิษฐ์มีการตอบสนองที่รวดเร็ว (M = 4.33, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ปัญญาประดิษฐ์รองรับภาษาที่หลากหลาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( M = 4.07, S.D. = 0.67) ปริมาณและความหลากหลายของข้อมูลที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.93, S.D. = 0.59) ปัญญาประดิษฐ์มีความแม่นยำและคุณภาพของข้อมูล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.60, S.D. = 0.62 ) และปัญญาประดิษฐ์มีความปลอดภัยในการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.58, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านที่ 4 ปัจจัยทางสังคม

| ปัจจัยทางสังคม | M | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|
| 1. เพื่อนแนะนำให้ใช้ | 3.93 | 0.88 | มาก |
| 2. หน่วยงานสนับสนุนให้ใช้ | 3.49 | 0.86 | ปานกลาง |
| 3. อยากทดลองใช้ด้วยตนเอง | 4.67 | 0.57 | มากที่สุด |
| 4. ได้รับทราบจากข้อมูลข่าวสาร | 4.19 | 0.66 | มาก |
| 5. ปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่จำเป็นในปัจจุบัน | 4.30 | 0.71 | มาก |
| **เฉลี่ยรวม** | **4.12** | **0.49** | **มาก** |

ตารางที่ 6 แสดงผลปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ ด้านที่ 4 ปัจจัยทางสังคม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M = 4.12, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด คือ อยากทดลองใช้ด้วยตนเอง (M = 4.67, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ ปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่จำเป็นในปัจจุบัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 4.30, S.D. = 0.71) ได้รับทราบจากข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M= 4.19, S.D. = 0.66) เพื่อนแนะนำให้ใช้ มี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M= 3.93, S.D. = 0.88) และหน่วยงานสนับสนุนให้ใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (M= 3.49, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 พฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์**

ผลการศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลมีดังนี้ 1)วัตถุประสงค์ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของนักศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่นักศึกษาใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลสำหรับการเรียน การทำรายงานในการสร้างเนื้อหา/เขียนสรุปเนื้อหา และใช้การทำงาน การแปลภาษา และใช้เพื่อความบันเทิง 2)ประสบการณ์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ของนักศึกษา ส่วนใหญ่นักศึกษาใช้ Chat GPT, Gemini, Bring, Copilot และ DeepSeek 3)นักศึกษาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์จากช่องทางใดบ้าง พบว่า ได้รับข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์, การเรียนการสอน, การอบรมหรือสัมมนา และจากเพื่อนหรือครอบครัว

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่เป็น เพศชาย มีอายุ 26-30 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี สำเร็จศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์ ผลการศึกษาพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ มีดังนี้ การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ พบว่า รู้จักหรือเคยได้ยินเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็นร้อยละ 58.1 เคยใช้ปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็นร้อย 97.7 ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวัน คิดเป็นร้อยละ 72.1 ความถี่ในการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 72.1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ สอดคล้องกับรายงานของ บุหงา ชัยสุวรรณ และคณะ (2565) ส่วนใหญ่สามารถใช้งานปัญญาประดิษฐ์เพื่อการสื่อสารได้เป็นอย่างดีและบางองค์กรบุคลากรมีทักษะการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี ทั้งนี้ความรู้และทักษะของบุคลากรในด้านดังกล่าวมีหลายระดับแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับอายุ ช่วงวัยมีผลต่อการรับปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ และในบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ที่มีต่อชีวิตประจำวัน พบว่าร้อยละ 72.1 เห็นว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวัน แสดงถึงการรับรู้ถึงคุณค่าและศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์ในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dwivedi et al. (2021) ที่ชี้ว่าปัญญาประดิษฐ์มีผลต่อการปรับตัวของพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยสะท้อนว่า นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีการเปิดรับและใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างแพร่หลาย และมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงมีการรับรู้คุณค่าของปัญญาประดิษฐ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงทัศนคติทางบวกต่อปัญญาประดิษฐ์ พร้อมที่จะเรียนรู้และประยุกต์เข้ากับกระบวนการเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา

อีกทั้งให้ความเห็นว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดในการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสังคมยุคดิจิทัล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก (M= 4.12, S.D. = 0.36) ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน ความง่ายในการใช้งาน ความสามารถของปัญญาประดิษฐ์ และปัจจัยทางสังคม อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีและมีแนวโน้มในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในชีวิตประจำวันหรือในบริบทการทำงาน/การเรียนรู้มากขึ้น เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน 1)ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น รองลงมาคือช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน/การเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงศ์พันธุ์ ไพโรจน์ (2566) พบว่า การยอมรับและตัดสินใจเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในด้านปัจจัยการยอมรับปัญญาประดิษฐ์ คือการรับรู้ถึงประโยชน์และความง่ายของปัญญาประดิษฐ์ที่จะช่วยให้บุคคลากร สามารถตอบสนองการทำงานได้สะดวก รวดเร็ว และง่ายขึ้น โดยบุคลากรสามารถเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ได้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณิชารีย์ กิตติคุณศิริ (2562) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์แชทบอท มีดังนี้ 1.ปัจจัยสมรรถภาพของสื่อ 2.ปัจจัยความเข้ากันได้ของเทคโนโลยี 3.ปัจจัยการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน 4.ปัจจัยการรับรู้ตัวตน 5.ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน 6.ปัจจัยการรับรู้ความเสี่ยง นอกจากนี้ สุพัตรา ปากดี (2566) ได้เสนอข้อควรพิจารณาในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา ไว้ดังนี้ งบประมาณในการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ การมีจริยธรรมในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล ขอบเขตการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ข้อจำกัดในการทำงานของปัญญาประดิษฐ์ และความคุ้มค่าในการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ ซึ่งจากผลการวิจัย สรุปได้ว่า การเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางเทคนิค เช่น การรับรู้ประโยชน์ ความง่าย ความสามารถของระบบ และปัจจัยทางสังคม ที่สะท้อนถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี (Digital Transformation) ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และควรมีการส่งเสริมให้เกิดการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีคุณภาพ โดยมีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และจริยธรรมในการใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้ 1)วัตถุประสงค์ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า ส่วนใหญ่นักศึกษาใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลสำหรับการเรียน การทำรายงานในการสร้างเนื้อหา/เขียนสรุปเนื้อหา และใช้การทำงาน การแปลภาษา และใช้เพื่อความบันเทิง 2)ประสบการณ์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ส่วนใหญ่นักศึกษาใช้ Chat GPT, Gemini, Bring, Copilot และ DeepSeek 3) ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ จากสื่อสังคมออนไลน์, การเรียนการสอน, การอบรมหรือสัมมนา และจากเพื่อนหรือครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ ภัควลัญชญ์ ผาณิตพิเชฐวงศ์ (2567) พบว่า นิยมใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์รังสรรค์ ได้แก่ Microsoft Bing, Google Bard, และ ChatGPT ตามลำดับ และจากการศึกษาของพีระพงษ์ แสวงศรี (2566) พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์จากสื่อสังคมออนไลน์และ

การเรียนการสอน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ โดยช่วยให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ การศึกษาของ สุพัตรา ปากดี (2566) พบว่า 1) ศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา ได้แก่ อำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการสอนของครู และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และ 2) ลักษณะการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา สามารถประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสร้างสื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen, Chen, & Lin (2020) ได้อธิบายว่า ปัญญาประดิษฐ์ได้ถูกนำไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการบริหาร การเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยมอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นให้กับผู้เรียน โดยใช้การเรียนรู้ของเครื่องเพื่อปรับแต่งเนื้อหาให้เหมาะกับความต้องการแต่ละบุคคล โดยรวมแล้วปัญญาประดิษฐ์ มีผลกระทบเชิงบวกมากกว่าเชิงลบต่อการศึกษา โดยปัจจุบันปัญญาประดิษฐ์ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในการศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัย สะท้อนถึงพฤติกรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของนักศึกษาในปัจจุบัน ที่เปลี่ยนจาก “ผู้เรียน” สู่การเป็น “ผู้แสงหาและจัดการความรู้” โดยมีปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา แต่ทั้งนี้จะต้องให้ความรู้และความสำคัญเกี่ยวกับการรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์อย่างมีวิจารณญาณ และจริยธรรม ในการสร้างสรรค์องค์ความรู้อย่างถูกต้อง

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในทุกด้าน

2. การนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงคำนึงถึงจริยธรรมในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และการรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาทัศนคติและจริยธรรมของนักศึกษาในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของนักศึกษา เช่น การคัดลอกผลงาน การอ้างอิง การสร้างเนื้อหาจากปัญญาประดิษฐ์ และการพัฒนาแนวทาง/หลักการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ

2. ศึกษาผลกระทบระยะยาวของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ต่อพฤติกรรมการเรียนรู้และทักษะการคิด เช่น การเปลี่ยนแปลงทักษะการคิดในระดับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ หรือปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

## องค์ความรู้ใหม่

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีพฤติกรรมการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานทางวิชาการ และใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลสำหรับการเรียน สร้างเนื้อหาและสรุปเนื้อหาสำหรับการเขียนรายงาน รวมถึงการแปลภาษา และสนับสนุนการทำงานทางวิชาการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังพบว่าการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของนักศึกษาไม่ได้จำกัดเฉพาะการนำมาใช้ในบริบทการเรียนรู้ แต่ครอบคลุมถึงการใช้ในชีวิตประจำวัน การติดต่อสื่อสาร และความบันเทิง สะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและศักยภาพของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ ได้แก่ การรับรู้ถึงประโยชน์ ความง่าย ความสามารถของระบบ และบริบททางสังคม อีกทั้งแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์มาจากหลายช่องทาง โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการนำปัญญาประดิษฐ์ไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม, และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2566). *รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 - 2570).*

บุหงา ชัยสุวรรณ และคณะ. (2565). สถานการณ์แนวโน้ม และความต้องการ ความรู้และทักษะปัญญาประดิษฐ์ทางการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรวัยทำงานในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, *30*(1), 110-130.

จิรกร ฐาวิรัตน์. (2568). AI กับการศึกษา: ตัวช่วยสุดอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้. *วารสารสังคมศึกษาปริทรรศน์*, *1*(2), 98–108.

ณิชารีย์ กิตติคุณศิริ. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์แชทบอท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พงศ์พันธุ์ ไพโรจน์. (2566). *การยอมรับและตัดสินใจเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อให้บริการด้านการแพทย์ในประเทศไทย*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

ภัควลัญชญ์ ผาณิตพิเชฐวงศ์. (2567). แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์รังสรรค์สำหรับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, *13*(1), 31–45.

วรลักษณ์ หิมะกลัส. (2566). *รายงานฉบับสมบูรณ์ การทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยการใช้ AI ในการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.* สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

สุพัตรา ปากดี. (2566). *แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial intelligence in education: A review. *IEEE Access, 8*, 75264–75278.

Dwivedi et al. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, *57*(April), 101-134.

Hibbert, M., Altman, E., Shippen, T., & Wright, M. (2024). A framework for AI literacy. *EDUCAUSE Review.* https://er.educause.edu/articles/2024/6/a-framework-for-ai-literacy.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2022). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16*(1), 39-50.

# *กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**โชคอนันต์ รักษาภักดี[1*] สุมิตร สุวรรณ[2] พัชราภา ตันติชูเวช[3]**

[1]นิสิตหลักสูตร ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
[2]ศ.น.ท.ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
[3]รศ.ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
[*]Corresponding author e-mail: r.chokanan@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนและสภาพปัจจุบันของการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 2) ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในจังหวัดราชบุรีจำนวน 313 คนผู้ให้ข้อมูลในการถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 6 คนผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่มเพื่อร่างกลยุทธ์ จำนวน 9 คน และผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบกลยุทธ์ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย พบว่า 1)คุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก2)แนวปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมีเหตุผล และความยั่งยืน โดยใช้กลไกการบริหารจัดการตามกระบวนการ PDCEE ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การประเมิน และการขยายผลผ่านภาคีเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา 3)กลยุทธ์ประกอบด้วย4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ จุดประกายต้นแบบในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา ยกระดับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา เสริมพลังครูบูรณาการเทคโนโลยีอัจฉริยะ และปลดล็อกข้อจำกัดระดมทรัพยากรทุกมิติซึ่งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน; พระบรมราโชบายด้านการศึกษา

[*] Received: 2025-08-06, Revised: 2025-08-27, Accepted: 2025-09-27

# Strategies for Managing Student Development Activities Accordance with the Royal Education Policy of Private School in the Areas of Ratchaburi Province

**Chokanan Raksapakdee[1*] Sumit Suwan[2] Patcharapa Tantichuwet[3]**

[1]PhD student in Educational Administration, Kasetsart University
[2]Prof.Wg.Cdr.Dr., of Educational Administration, Faculty of Educational & Development Sciences, Kasetsart University
[3]Assoc.Prof.Dr., of Educational Administration, Faculty of Educational & Development Sciences, Kasetsart University
[*]Corresponding author e-mail: r.chokanan@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to 1) study learner characteristics and the current state of learner development activity management; 2) extract lessons learned from good practices in learner development activity management; and 3) develop strategies for managing learner development activities in accordance with the Royal Policy on Education of private schools in Ratchaburi Province. A mixed-method research approach was used. The sample consisted of 313 school administrators and teachers teaching learner development activities in private schools in Ratchaburi Province. Six informants were interviewed for debriefing good practices; nine were interviewed for strategy drafting; and seven were interviewed for strategy verification. The research instruments included questionnaires, focus group discussion notes, semi-structured interviews, and strategy evaluation forms. Data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The results revealed that: 1) learner characteristics according to the Royal Policy on Education of private schools in Ratchaburi Province had high mean values in all dimensions. The current state had the highs mean values. 2) Good practices in managing learner development activities in accordance with the Royal Policy on Education in Ratchaburi Province consist of teamwork, reasoning, and sustainability by using the management mechanism according to the PDCEE process, consisting of planning, implementation, inspection, evaluation, and expansion through collaborative networks both inside and outside the educational institution, resulting in continuous and sustainable operations. 3) Strategies for managing learner development activities in accordance with the Royal Policy on Education of private schools in Ratchaburi Province consist of 4 main strategies: sparking a model to follow the Royal Policy on Education, upgrading learner development activities in accordance with the Royal Policy on Education, empowering teachers to integrate smart technology, and unlocking limitations in mobilizing resources in all dimensions that are appropriate, feasible, and beneficial at the highest level.

**Keywords:** Strategies; Managing Student Development Activities; the Royal Education Policy

## บทนำ

ในหลวงรัชกาลที่ 10 มีพระบรมราโชบายด้านการศึกษา โดยมีพระราชกระแสรับสั่งกับผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันพฤหัสบดี ที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560 ในการสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง ทรงมุ่งให้การศึกษาต้องสร้างพื้นฐานแก่นักเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) การมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม 3) การมีงานทำ มีอาชีพ และ 4) การเป็นพลเมืองดี ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ จึงมีนโยบายที่จะสืบสานพระราชปณิธานดังกล่าว โดยการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นคนดีและพัฒนาให้เป็นคนเก่งสู่การปฏิบัติตามรอยพระยุคลบาทอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาอาชีวศึกษา การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษากับกลุ่มเป้าหมายผู้มีความสามารถพิเศษต่าง ๆ และการศึกษารูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางดำเนินงานผ่านกิจกรรมการขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ กิจกรรม บูรณาการระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565)

ในขณะที่สภาพแวดล้อมของสังคมในปัจจุบัน พฤติกรรมของเด็กและเยาวชนมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งปัญหายาเสพติด การสูบบุหรี่หรือบุหรี่ไฟฟ้า การบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ สื่อลามกอนาจาร การพนัน การทะเลาะวิวาท โดยสาเหตุสำคัญมาจากปัญหาครอบครัว ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นอบายมุข สิ่งยั่วยุ และการใช้ความรุนแรงในสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อเด็ก เยาวชน และผู้เกี่ยวข้องอีกมากมาย นอกจากนี้ เด็กและเยาวชนที่ขาดความตระหนักรู้ การปลูกฝังความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะการคิดวิเคราะห์ ขาดเหตุผลในการแก้ไขปัญหา และไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือที่เหมาะสม จะเป็นปัญหาคุณภาพชีวิตของคนไทยในอนาคต (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ซึ่งปัญหาเด็กและความเปราะบางมาจากความเจริญทางเทคโนโลยีและความเป็นเมือง ส่งผลให้พ่อแม่มีเวลาเอาใจใส่ลูกน้อยลง สร้างความซับซ้อนของปัญหาเพิ่มมากขึ้น เช่น การตั้งครรภ์ในวัยรุ่น เด็กติดยาเสพติด ติดเกมส์ ทารกถูกทอดทิ้ง ปัญหาความรุนแรง เป็นต้น ปัจจุบันเด็กเข้าสู่วงจรของปัญหาและหาทางออกจากวงจรปัญหาได้ยาก เกิดปัญหาเด็กกระทำผิดซ้ำ และเติบโตไปพร้อมกับการกระทำรุนแรง เด็กไทยขาดการคุ้มครองสิทธิ ด้อยโอกาสและภาวะยากลำบากอีกจำนวนมาก นอกจากนั้นยังพบปัญหาด้านบุคลิกภาพและจริยธรรม เช่น เด็กมีบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ บริโภควัตถุนิยม รักสนุก มีความหย่อนยานทางคุณธรรม จริยธรรม ปัญหาที่เด็กต้องเผชิญและเกี่ยวข้องมีความผันแปรไปตามช่วงวัย ส่วนปัญหาในวัยรุ่นมักเกี่ยวข้องกับความประพฤติ (นพรดา คำชื่นวงศ์, 2563)ประกอบกับหนึ่งในปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากระบบการศึกษา พบว่า คนไทยส่วนใหญ่ยังมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะ กระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทยในสังคมยุคดิจิทัล ส่งผลให้ค่านิยมในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนไทยบางส่วนไม่สามารถเลือกรับปรับใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมที่เป็นรากเหง้าของคนไทยถูกกลืนโดยวิถีชีวิตแบบใหม่ มีค่านิยมยึดตนเองเป็นหลักมากกว่าการคำนึงถึงสังคมส่วนรวม รักสนุกและความสบาย เชื่อข่าวลือ ขาดความอดทน ขาดวินัย วัตถุนิยม ยอมรับคนที่มีฐานะมากกว่าคนดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหลายประการที่ลอกเลียนแบบวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ชี้ให้เห็นว่าคนไทยยังขาดทักษะในการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีจากต่างประเทศมา

ปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้ละทิ้งค่านิยมที่ดีงามอันเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทยและลดคุณค่าของความเป็นไทย จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการปรับเปลี่ยนให้คนมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากสถานการณ์และสภาพปัญหาดังกล่าว เด็กและเยาวชนมีความหย่อนยานทางคุณธรรม จริยธรรม สถานศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนโดยผ่านหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนที่เป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสร้างองค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นการบูรณาการ องค์ความรู้ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียนมาปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ดังนั้นกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จึงเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้เรียนได้นำองค์ความรู้ ทักษะจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียนมาปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาตนเองเพื่อเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและมีจิตสำนึกสาธารณะที่ดีงาม เป็นคนมีปัญญาในการใช้ทักษะชีวิต การคิด การสื่อสารการแก้ปัญหาและการใช้เทคโนโลยี เป็นคนมีความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง โดยอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้เรียนและการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งหากลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อสร้างพื้นฐานให้ผู้เรียนได้มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อชาติบ้านเมือง เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะ มีปัญญาในการใช้ทักษะชีวิต การคิด การสื่อสารและการแก้ไขปัญหา มีงานทำ มีอาชีพและชีวิตที่มั่นคง รวมทั้งมีความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สืบต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนและสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบาย ด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

## ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**1. ศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนและสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

**1.1ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี รวม 31 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 58 คน และครูผู้สอน 1,592 คน รวมจำนวน 1,650 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 313 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

**1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบาย ด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

**1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จำนวน 313 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 313 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

**1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

**2. ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

**2.1 ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และครูหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหรือครูผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยผู้วิจัยคัดเลือกสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดราชบุรีที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานประจำปีการศึกษา 2566 ได้แก่ โรงเรียนธีรศาสตร์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 2 คน และครูหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหรือครูผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

**2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างซึ่งในการสัมภาษณ์นี้ได้ใช้แนวคำถามที่เป็นคำถามปลายเปิดซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถพูดคุยเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ได้น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งในช่วงการสัมภาษณ์นั้นมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญ ๆ

**2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนัดหมายวัน เวลา สถานที่กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหรือครูผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

**2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำการถอดบทสัมภาษณ์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง มีการตีความ ยืนยันข้อมูล และสร้างข้อสรุป โดยการเพิ่มการอ้างอิงคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล และเรียบเรียงสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้ากับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้

**3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

**3.1 ผู้ให้ข้อมูล**

3.1.1 การจัดทำร่างกลยุทธ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และครูผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 9 คนโดยการเลือกแบบเจาะจง

3.1.2 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาต โดยการเลือกแบบเจาะจง

**3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

3.2.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส และภาวะคุกคาม และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำตารางทาวน์เมตริกซ์ (TOWS matrix) โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามที่วิเคราะห์มาจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน กับสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ดังนี้ 1) จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) 2) จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) 3) จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) 4) จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อยกร่างกลยุทธ์

3.2.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีเนื้อหาเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

3.2.3 แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ให้ข้อมูลเชิญเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา สถานที่ ช่องทางการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้เข้าร่ามการประชุมสนทนากลุ่ม และบันทึกการสนทนากลุ่มลงในแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

3.3.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนัดหมายวัน เวลา สถานที่กับผู้เชี่ยวชาญ

**3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล**

3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา และเพื่อยกร่างกลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรีโดยการถอดบทสัมภาษณ์ หลังจากนั้นส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณาตรวจความถูกต้องและได้ทำการปรับปรุงแก้ไข

3.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พร้อมทั้งเพิ่มการอ้างอิงคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล และเรียบเรียงสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัยและสร้างข้อสรุปความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

3.4.3วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผลหลังจากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## ผลการวิจัย

**1. คุณลักษณะผู้เรียนและสภาพปัจจุบันการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลพร้อมแสดงค่าคะแนนเฉลี่ย($\overline{X}$)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกตามภาพรวมและรายด้านได้ตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

(n=313)

| รายการ | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| 1.ด้านมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง | 4.42 | 0.62 | มาก | 1 |
| 2.ด้านมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม | 4.27 | 0.66 | มาก | 3 |

| รายการ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| 3.ด้านมีงานทำ มีอาชีพ | 4.12 | 0.71 | มาก | 4 |
| 4. ด้านเป็นพลเมืองดี | 4.31 | 0.65 | มาก | 2 |
| **รวม** | **4.28** | **0.66** | **มาก** | |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$= 4.42) รองลงมา คือ ด้านเป็นพลเมืองดี ($\bar{X}$= 4.31) ด้านมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม ($\bar{X}$ = 4.27) และด้านมีงานทำ มีอาชีพ ($\bar{X}$ = 4.12) ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลพร้อมแสดงค่าคะแนนเฉลี่ย($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกตามภาพรวมและรายด้านได้ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

(n=313)

| รายการ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| 1.ด้านมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง | 4.50 | 0.59 | มาก | 3 |
| 2.ด้านมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม | 4.51 | 0.59 | มากที่สุด | 1 |
| 3.ด้านมีงานทำ มีอาชีพ | 4.34 | 0.69 | มาก | 4 |
| 4.ด้านเป็นพลเมืองดี | 4.51 | 0.60 | มากที่สุด | 2 |
| **รวม** | **4.46** | **0.62** | **มาก** | |

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.51) รองลงมา คือ ด้านเป็นพลเมืองดี ($\bar{X}$ = 4.51) ด้านมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง ($\bar{X}$ = 4.50) และด้านมีงานทำ มีอาชีพ ($\bar{X}$ = 4.34) ตามลำดับ

**2. แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

2.1 แนวทางการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา โรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในการสร้างและส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีตามรอยพระยุคลบาทด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติด้วยรูปแบบ TRS MODEL ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) 2) การมีเหตุผล (Rational : R) และ 3) ความยั่งยืน (Sustainable : S)

2.2 กลไกการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา โรงเรียนใช้กลไกการบริหารจัดการตามกระบวนการ PDCEE ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan : P) 2) การปฏิบัติ (Do : D) 3) การตรวจสอบ (Check : C) 4) การประเมิน (Evaluate : E) และ 5) การขยายผล (Extend : E)

2.3 ภาคีเครือข่ายความร่วมมือการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลให้การดำเนินงานสร้างและส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมถึงการจัดทำ MOU กับองค์กรภายนอกที่มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เพศศึกษา ความปลอดภัย และอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรในบริบทของศาสนาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำให้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีความหลากหลาย มีคุณภาพ และส่งเสริมผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะตามพระบรมราโชบายอย่างเป็นรูปธรรม

2.4 การนำแนวทางการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาไปประยุกต์ใช้ พบข้อจำกัดในเรื่องของ "เวลา" เนื่องจากกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมักมีหลายขั้นตอนทั้งการเตรียมการ การลงมือปฏิบัติและการสรุปผล ซึ่งกระทบต่อชั่วโมงเรียนในตารางเรียนปกติ โรงเรียนจึงใช้การบูรณาการกิจกรรมเข้ากับวิชาต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเรื่องเวลา

**3.กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 18 กลยุทธ์รอง ดังนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1 จุดประกายต้นแบบในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา**

กลยุทธ์รองที่ 1.1พัฒนาโรงเรียนเอกชนต้นแบบในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.2 พัฒนาต้นแบบครูผู้นำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.3 พัฒนานวัตกรรมสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้

**กลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา**

กลยุทธ์รองที่ 2.1พัฒนาหลักสูตรบูรณาการตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษากับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รองที่ 2.2พัฒนาการจัดการความรู้ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์รองที่ 2.3 สร้างค่านิยมร่วมในการพัฒนาผู้เรียนระหว่างโรงเรียนและครอบครัว

**กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังครูบูรณาการเทคโนโลยีอัจฉริยะ**

กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาคู่มือและแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาศักยภาพครูในการบูรณาการการเรียนการสอน

กลยุทธ์รองที่ 3.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 3.4 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคงในจังหวัดราชบุรี

กลยุทธ์รองที่ 3.5พัฒนาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 3.6 สนับสนุนการทำงานของครูผ่านเทคโนโลยี

**กลยุทธ์หลักที่ 4ปลดล็อกข้อจำกัดระดมทรัพยากรทุกมิติ**

กลยุทธ์รองที่ 4.1สร้างคุณค่าร่วมระหว่างการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ

กลยุทธ์รองที่ 4.2 พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ตามวิถีชีวิตของเด็กและเยาวชน

กลยุทธ์รองที่ 4.3 สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 4.4 ตั้งศูนย์ประสานงานสนับสนุนการดำเนินงานตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์รองที่ 4.5ระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

## อภิปรายผล

**1. คุณลักษณะผู้เรียนและสภาพปัจจุบันการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

1.1 ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาสินี แสนวัง และคณะ (2567) ได้ทำการศึกษาการบูรณาการพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการศึกษา พบว่า หากสถานศึกษาต่าง ๆ ได้มีการบูรณาการพระบรมราโชบายสู่การจัดการเรียนรู้ก็จะเป็นการปลูกฝังเยาวชนให้รักบ้านเมือง มีคุณธรรมเป็นที่ตั้ง เห็นความสำคัญของการทำงานด้วยอาชีพที่สุจริต และเป็นคนดีของสังคม ผลที่ตามมา คือ สังคมจะได้เยาวชนที่มีคุณภาพ ทั้งนี้การจะสร้างเยาวชนที่มีคุณภาพนั้นเด็กจะต้องได้รับการปลูกฝังหรือถูกหล่อหลอมความดีงามต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันอยู่สม่ำเสมอตั้งแต่เล็กจนโต ดังนั้นครอบครัวและสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ของเด็กพ่อแม่และครูทุกระดับการศึกษาจะต้องร่วมมือกัน ช่วยกันพร่ำสอนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติซึ่งท้ายที่สุดแล้วเราจะได้เยาวชนที่เก่ง ดี มีสุข และมีภูมิคุ้มกันในการใช้ชีวิตในสังคมภายภาคหน้าต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยา ทองบุญมา และคณะ (2567) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า นักเรียนที่ปฏิบัติตามพระบรมราโชบายอันทรงคุณค่าด้านการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความรับผิดชอบ ยืดหยุ่น และรอบรู้ อีกทั้งยังส่งเสริมสังคมที่เจริญรุ่งเรืองอีกด้วย

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าในปัจจุบันให้มีการลดภาระงานครูที่อยู่นอกเหนือจากการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนถือเป็นภารกิจสำคัญที่ไม่ควรถูกลดทอน เพราะกิจกรรมเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างทักษะชีวิต ความรับผิดชอบ จิตสาธารณะ และความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสติสัน คลอเด็ตต์ (Christison Claudette, 2013) พบว่า กิจกรรมนอกหลักสูตรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพัฒนาการของนักเรียนทั้งในด้านวิชาการและส่วนบุคคล นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรจะประสบความสำเร็จทางวิชาการมากกว่ามีพัฒนาการทางบุคลิกภาพที่ดีกว่า โดยเฉพาะในด้านการจัดการเวลาและทักษะความเป็นผู้นำ มีพัฒนาการทางสังคมในเชิงบวกมากกว่า และมีความสนใจในการมีส่วนร่วมในชุมชนมากกว่า และไบรอัน (Brian, 2005) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการปฏิบัติกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีความสัมพันธ์กับคะแนนเฉลี่ย (GPA) ของ

นักเรียน กล่าวคือ มีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมมาก ทำให้คะแนนเฉลี่ย (GPA) สูงไปในทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัฒน์ เศรษฐคมกุล (2550) กล่าวว่า กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นกระบวนการด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์และสังคมมุ่งเสริม เจตคติคุณค่าชีวิตและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติ ปรับตัว และปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และคำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

**2. แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

แนวทางการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา โรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในการสร้างและส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีตามรอยพระยุคลบาทด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติด้วยรูปแบบ TRS MODEL ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) 2) การมีเหตุผล (Rational : R) และ 3) ความยั่งยืน (Sustainable : S) โดยใช้กลไกการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา ตามกระบวนการ PDCEE ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan : P) 2) การปฏิบัติ (Do : D) 3) การตรวจสอบ (Check : C) 4) การประเมิน (Evaluate : E) และ 5) การขยายผล (Extend : E)ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์วิภา ปรีชาโชติ และคณะ (2567) ได้ทำการศึกษาแนวทางการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ : บทเรียนโครงการตลาดนัดการเรียนรู้สู่ทักษะอาชีพ พบว่า โรงเรียนวัดหนองคันไจ พิทยาคาร มีการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา การมีงานทำ-มีอาชีพ ของในหลวงรัชกาลที่ 10 มีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม “หนึ่งนักเรียน หนึ่งอาชีพ : มีงานทำ – มีอาชีพ” โดยมีพื้นฐานแนวคิดจากกรอบการบริหารวงจรคุณภาพ PDCA มีเป้าหมายเพื่อสร้างคน สร้างอาชีพ เพิ่มความรู้ สู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ ประเมินตนด้วย Happy School Model บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน ได้แก่ การพัฒนาทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ตามหลักสูตรอาชีพของโรงเรียน บูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ โดยการจัดการเรียนรู้ Active Learning และการทำโครงงาน บูรณาการโครงการตลาดนัดการเรียนรู้สู่อาชีพ และโครงการทักษะชีวิต ส่งผลให้ผู้เรียนมีทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต มีภาวะผู้นำ ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม สู่การเป็นผู้ประกอบการสร้างอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ในอนาคต

**3. กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ซึ่งกลยุทธ์หลักที่ 1 จุดประกายต้นแบบในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธี สุดลอย และธีระวัฒน์ มอนไธสง (2564) ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนในชุมชนเข้ามาร่วมวางแผนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู เปิดโอกาสให้คนในชุมชนมาร่วมกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมโดยยึดหลักความต้องการของชุมชน มีการนำองค์ความรู้ในชุมชนที่หลากหลายในความเป็นท้องถิ่น

ของตนเองมาพัฒนาเพื่อจัดเป็นหลักสูตรสถานศึกษาให้นักเรียนได้เรียนรู้ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องกลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนธญา ทรงทอง และคณะ (2567) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานกิจการนักเรียนสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับนำไปปฏิบัติว่า ควรมีช่องทางให้นักเรียนได้เสนอกิจกรรมที่ตรงตามความต้องการของในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนเอง เน้นกิจกรรมที่ตรงความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องควรตระหนักและให้ความสำคัญในบริหารงานกิจการนักเรียน สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา รวมทั้งมีกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างเหมาะสม กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังครู บูรณาการเทคโนโลยีอัจฉริยะสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลชัย ศรีเชียง และคณะ (2567) ที่ได้นำเสนอ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอัจฉริยะของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตภาคกลาง โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พัฒนาความสามารถของครูในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จอาจขึ้นอยู่กับความพร้อมของครูในการปรับตัวและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การจัดหาอุปกรณ์และระบบที่เหมาะสม และการสร้างระบบสนับสนุนทางเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังไม่ให้เทคโนโลยีมาแทนที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา และกลยุทธ์หลักที่ 4 ปลดล็อกข้อจำกัดระดมทรัพยากรทุกมิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาสินี แสนวัง และคณะ (2567) ที่ศึกษาการบูรณาการพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า หากสถานศึกษาต่าง ๆ ได้มีการบูรณาการพระบรมราโชบายนี้สู่การจัดการเรียนรู้ก็จะเป็นการปลูกฝังเยาวชนให้รักบ้านเมือง มีคุณธรรมเป็นที่ตั้ง เห็นความสำคัญของการทำงานด้วยอาชีพที่สุจริต และเป็นคนดีของสังคมผลที่ตามมา คือ สังคมจะได้เยาวชนที่มีคุณภาพ ทั้งนี้การจะสร้างเยาวชนที่มีคุณภาพนั้นเด็กจะต้องได้รับการปลูกฝังหรือถูกหล่อหลอมความดีงามต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันอยู่สม่ำเสมอตั้งแต่เล็กจนโต ดังนั้นครอบครัวและสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ของเด็กพ่อแม่และครูทุกระดับการศึกษาจะต้องร่วมมือกัน ช่วยกันพร่ำสอนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติซึ่งท้ายที่สุดแล้วเราจะได้เยาวชนที่เก่ง ดี มีสุข และมีภูมิคุ้มกันในการใช้ชีวิตในสังคมภายภาคหน้าต่อไป

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1.ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1ผู้เรียนมีคุณลักษณะและสภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านมีงานทำ มีอาชีพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี หรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมแนะแนวอาชีพ กิจกรรมห้องเรียนอาชีพ มีการฝึกอาชีพนอกห้องเรียน มีการจัดโครงการหรือโครงงานตลาดนัดอาชีพเพื่อสร้างทักษะอาชีพให้กับผู้เรียน มีการนำผลผลิตจากการฝึกอาชีพไปแบ่งปันช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาสต่าง ๆ

1.2 แนวปฏิบัติที่ดีจะเกิดขึ้นได้ มีความต่อเนื่อง ยั่งยืนและประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการโน้มน้าวจูงใจครูให้คล้อยตามและเห็นถึงความสำคัญของการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประชุมร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมผ่านการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูผู้สอนร่วมกับออกแบบแผนงานโครงการหรือกิจกรรมประจำปีของโรงเรียน

1.3 หน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน สมาคมการศึกษาเอกชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี สามารถนำกลยุทธ์หลักที่ 1“จุดประกายต้นแบบในการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา” ไปขับเคลื่อนการพัฒนาให้เห็นผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม โดยการส่งเสริมให้มีการยกย่อง เชิดชู และเผยแพร่ต้นแบบโรงเรียนและครูผู้นำทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาอย่างเป็นระบบ

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี สามารถนำกลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทและความเหมาะสมของโรงเรียน มีการสร้างความเข้าใจให้ครอบครัวเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต้องเป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรและไม่ส่งผลกระทบต่อการเรียนด้านวิชาการของนักเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม มีงานทำ-มีอาชีพ และเป็นพลเมืองดี

**2.ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

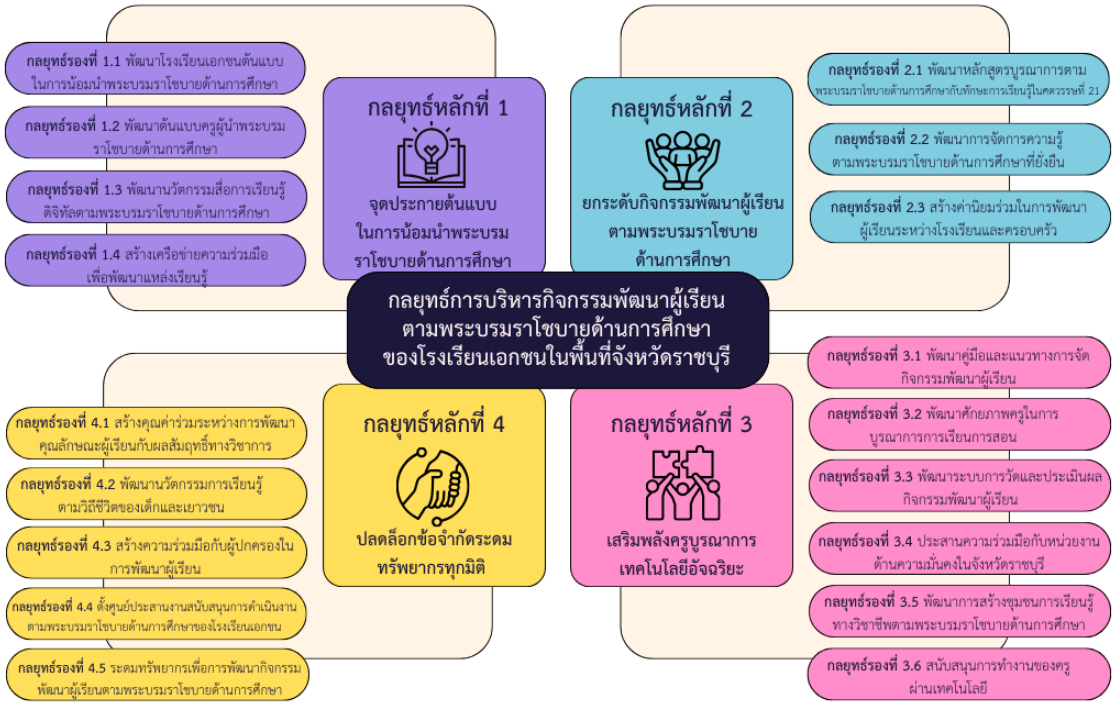
2.1 ควรศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาทั้งโรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชน และศึกษาความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ควรศึกษาวิจัยการนำกลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับหลักการของพระบรมราโชบายด้านการศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

กลยุทธ์การบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 18 กลยุทธ์รอง ดังนี้




**แผนภาพที่ 1** องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *13 ทศวรรษ : 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ*. บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด.

ชลชัย ศรีเชียง, พิชญาภา ยืนยาว, นภาภรณ์ ยอดสิน, และ ธีรวุธ ธาดาตันติโชค. (2567). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอัจฉริยะของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตภาคกลาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 12*(6), 2404–2417.

นพรดา คำชื่นวงศ์. (2563). *สถานการณ์ปัญหาเด็กและความเปราะบางเรารู้อะไรและยังไม่รู้อะไร*. https://researchcafe.tsri.or.th/synthesis-of-knowledge-on-social-protections-for-children/.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 10). บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.

พิมพ์วิภา ปรีชาโชติ, วีระเดช ขำอิ่ม, ปิติยามาศ หลีวัฒนาสิริกุล, และเริงวิชญ์ นิลโคตร. (2567). แนวทางการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ: บทเรียนโครงการตลาดนัดการเรียนรู้สู่ทักษะอาชีพ. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, *2*(4), 43-59.

วิลาสินีแสนวัง, ณรงค์เดช รัตนานนท์เสถียร, สุนิสา ละวรรณวงษ์. (2567). การบูรณาการพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. *วารสารมจร.กาญจนปริทรรศน์*, *4*(2), 269-281.

สนธญา ทรงทอง, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, นพรัตน์ ชัยเรือง. (2567). รูปแบบการบริหารงานกิจการนักเรียนสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช. *Journal of Roi KaensarnAcademi*, *9*(10), 17-31.

สุพัฒน์ เศรษฐคมกุล. (2550). *ตำราเฉลิมพระเกียรติ กิจกรรมร่วมหลักสูตร กิจกรรพัฒนาผู้เรียน*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

สุธี สุดลอย, และธีระวัฒน์ มอนไธสง. (2564). แนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. *วารสารมหาจุฬาวิชาการ*, *8*(3), 205-217.

สุริยา ทองบุญมา, กฤษกนก ดวงชาทม และชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2567). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, *4*(5), 573-588.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *คู่มือการดำเนินการโครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข*.https://reapdd.moe.go.th/wp-content/uploads/2024/07/ตัวเต็ม_คู่มือแนวทางปฏิบัติงานสีขาว.pdf.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.

Brian,W.A. (2005). *The Effect of Participation in Extracurricular Activities on the MeanGrade Point Average of High School Student in a RuralSetting*. https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/4580/.

Christison Claudette. (2013). The Benefits of Participating in Extracurricular Activities.*BU Journal of Graduate Studies in Education*, *5*(2), 17-20.

# *การศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

**อัญชลี ปานประชาติ[1*] นันทิยา น้อยจันทร์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
[2]อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
[*]Corresponding author e-mail: s66561802033@ssru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ในตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร 11 คน ที่เลือกแบบเจาะจง และครู 121 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของแต่ละสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า เพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพ มีความแตกต่างทั้ง ในภาพรวมและทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่แตกต่างเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ระดับ .05 โดยพบความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ 11–15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** การใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา; การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

[*] Received: 2025-09-04, Revised: 2025-09-30, Accepted: 2025-10-01

# A study of the use of technology for the management of educational institutions in the digital age in Klong San Office under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration

**Unchalee Panprachat[1*] Nuntiya Noichun[2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Suan Sunandha Rajabhat University
[2] Lecturer, Master of Education Program in Educational Administration,
Suan Sunandha Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: s66561802033@ssru.ac.th

## ABSTRACT

The purposes of this research were: (1) to study the use of technology for the management of educational institutions in the digital age in Klong San Office under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration, and (2) to compare the opinions of administrators and teachers regarding the use of technology in management, classified by gender, educational qualification, marital status, and years of experience in their positions. The sample consisted of 11 administrators selected purposively and 121 teachers selected through stratified random sampling based on the proportion of each school, totaling 132 participants. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire developed by the researcher. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and LSD post hoc test. The findings revealed that: 1. The overall use of technology in the management of educational institutions was at a high level. Considering each aspect, all were at a high level; 2. The comparison of opinions showed that gender, educational qualification, and marital status were significantly different both overall and in all aspects at the .001 level. In contrast, years of experience did not show differences in the overall aspect but revealed a significant difference in personnel administration at the .05 level. A significant difference was found between one pair: participants with 1–5 years of experience had lower mean scores than those with 11–15 years of experience, with statistical significance at the .01 level.

**Keywords:** The use of technology in educational administration; Educational administration in the digital era

## บทนำ

ในปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาอย่างลึกซึ้ง โดยประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561–2580 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เครือข่าย 5G และเทคโนโลยีบล็อกเชน มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ การจัดการข้อมูล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการศึกษา (OECD, 2023; UNESCO, 2023) อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าดังกล่าวยังก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ตลอดจนการขาดทักษะดิจิทัลในบุคลากรการศึกษา (Kristina Palm et al., 2024) จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (พรวิภา เชยกลิ่น, 2566)

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้เน้นย้ำการกระจายอำนาจทางการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการสารสนเทศและการเรียนรู้ดิจิทัล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ขณะเดียวกัน UNESCO (2024) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด "Six Pillars for the Digital Transformation of Education" ซึ่งประกอบด้วย การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางดิจิทัล (Leadership), การพัฒนาขีดความสามารถด้านดิจิทัล (Capacity Building), การเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Infrastructure), การพัฒนาเนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Content and Solutions), การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (Data and Evidence) และการบริหารจัดการต้นทุนอย่างยั่งยืน (Cost and Sustainability) ทั้งนี้ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร การบริหารข้อมูล และการทำงานร่วมกัน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง (David Rindu Kurniawan et al., 2024)

สำหรับสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความหลากหลายทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียน (เกื้อกูล วะชุม, 2566) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจึงมีความจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าว (พิพัฒน์พงศ์ ม่วงกล่ำ, 2563) ทั้งนี้ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครได้ดำเนินนโยบาย “BKK Smart Education” เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียนอัจฉริยะ การเรียนการสอนออนไลน์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสื่อดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” (SLC) และการสร้างเครือข่ายวิชาชีพครู (PLC) (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2567; จำเริญ จิตรหลัง, 2567) แนวทางดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล พร้อมสร้างโอกาสทางการเรียนรู้อย่าง

ทั่วถึงและเท่าเทียม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครในการเผชิญความท้าทายในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน (Bangkok Metropolitan Administration, 2024)

จากบริบทดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการงานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมยุคดิจิทัล ตลอดจนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย อันจะนำไปสู่การเป็นต้นแบบในการบริหารสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทยในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ในตำแหน่ง

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย โรงเรียนในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 8 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 200 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวนทั้งสิ้น 132 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และครูจำนวน 121 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของแต่ละสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ในตำแหน่ง มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาตามขอบข่ายงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert)

2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และหาคุณภาพเครื่องมือ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงหลักการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

2.2.2 ศึกษาขอบข่ายการบริหารงานตามคู่มือการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.2.3 กำหนดกรอบแนวคิดและร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

2.2.4 สร้างแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 เมื่อผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสนอต่ออาจารย์ ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง แล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของครอนบาค ปรากฏได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.963

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วมาทำการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริงในรูปแบบของ Google form

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามโดยใช้รูปแบบของ Google form ส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3 รวบรวมและตรวจสอบความสมบรูณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาในรูปแบบของ Google Sheet โดยแทนที่คำตอบของข้อมูลเป็นตัวเลขไปสู่การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อสรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบกาณ์ในตำแหน่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นตาม เพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples)

4.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการคำนวณหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha)

5.2 สถิติพื้นฐานได้แก่

ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่

การทดสอบที (t-test), One-way ANOVA และ LSD

## ผลการวิจัย

1. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวม

| การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ |
| 1. ด้านการบริหารวิชาการ | 4.47 | 0.70 | มาก |
| 2. ด้านการบริหารงบประมาณ | 4.29 | 0.79 | มาก |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล | 4.33 | 0.79 | มาก |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป | 4.41 | 0.76 | มาก |
| **รวม** | **4.38** | **0.76** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ = 4.38, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านการบริหารวิชาการ ( $\bar{x}$= 4.47, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ด้านการบริหารทั่วไป ( $\bar{x}$ = 4.41, S.D. = 0.76) ด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{x}$= 4.33, S.D. = 0.79) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{x}$= 4.29, S.D. = 0.79)

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ในตำแหน่ง

ผลเปรียบเทียบการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ในตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครู ดังนี้

2.1 ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.2 ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษา

กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.3 ผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.4 ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{x}$ = 4.42, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{x}$ = 4.50, S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{x}$ = 4.47, S.D. = 0.71) และด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{x}$ = 4.39, S.D. = 0.73) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{x}$ = 4.34, S.D. = 0.74)

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร ประสบการณ์ในตำแหน่ง

| การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | Df | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.691 | 0.564 | 1.960 | 0.123 |
| | ภายในกลุ่ม | 128 | 36.809 | 0.288 | | |
| | รวม | 131 | 38.500 | | | |
| 2. ด้านการบริหารงบประมาณ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 2.878 | 0.959 | 2.245 | 0.086 |
| | ภายในกลุ่ม | 128 | 54.710 | 0.427 | | |
| | รวม | 131 | 57.588 | | | |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 4.149 | 1.383 | 3.398* | 0.020 |
| | ภายในกลุ่ม | 128 | 52.094 | 0.407 | | |
| | รวม | 131 | 56.243 | | | |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 3.208 | 1.069 | 2.562 | 0.058 |
| | ภายในกลุ่ม | 128 | 53.427 | 0.417 | | |
| | รวม | 131 | 56.635 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ LSD ผลปรากฏดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ตามวิธีการของ LSD

| ด้านการบริหารงานบุคคล | ประสบการณ์ในตำแหน่ง | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | ระหว่าง 1 – 5 ปี | ระหว่าง 6 – 10 ปี | ระหว่าง 11 – 15 ปี | 16 ปีขึ้นไป |
| | | 4.33 | 4.12 | 4.67 | 4.43 |
| ระหว่าง 1 – 5 ปี | 4.33 | - | 0.213 | 0.007** | 0.071 |
| ระหว่าง 6 – 10 ปี | 4.12 | - | - | 0.110 | 0.402 |
| ระหว่าง 11 – 15 ปี | 4.67 | - | - | - | 0.563 |
| 16 ปีขึ้นไป | 4.43 | - | - | - | - |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของ LSD พบว่าการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ด้านการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ กลุ่มผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานบุคคลแตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 1 – 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 15 ปี

## อภิปรายผล

1. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารทุกมิติ อันช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติภัทรกร ศิริภัทรนิธิโภคิน (2564) ที่ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาตาชา ด้ามทอง และนิรันดร์ จุลทรัพย์ (2566) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผลการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารวิชาการ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงบทบาทสำคัญของเทคโนโลยีในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ แสงสีมุข (2564) ที่ศึกษาแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งต่างพบว่าด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความเป็นระบบในการจัดสรรและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย เพ็งวัน (2563) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารในโรงเรียนขยายโอกาสด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ สอดรับกับบริบทของการบริหารงานสมัยใหม่ที่เน้นการจัดการเชิงข้อมูลและการสื่อสารแบบดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัทชลิดา บุตรดีวงษ์ (2561) ได้ศึกษาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนแสนสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า สภาพการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนแสนสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และไมตรี เจียมรจนานนท์ (2567) ได้ศึกษาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางจากประชานิคม และวัดสุบรรณนิมิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงการเปิดรับเทคโนโลยีในเชิงปฏิบัติและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการสื่อสาร ความสัมพันธ์ และความโปร่งใสภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภรณ์ วรรณะ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2567) ที่ศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา–สตูล พบว่าการบริหารทั่วไปโดยใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพและประสบการณ์ในตำแหน่ง

2.1 ผู้บริหารและครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและในทุกด้านของการบริหาร ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับสมมติฐาน สะท้อนให้เห็นว่า เพศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ทัศนคติ และความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจเกิดจากความถนัด ความคุ้นเคย และรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันระหว่างเพศ ส่งผลให้ระดับการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติภัทรกร ศิริภัทรนิธิโภคิน (2564) ที่ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ซึ่งระบุว่าผู้บริหารเพศต่างกันมีระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับสมมติฐาน ชี้ให้เห็นว่า วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อมุมมองและทัศนคติต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติภัทรกร ศิริภัทรนิธิโภคิน (2564) ที่ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับสมมติฐาน แสดงให้เห็นว่า สถานภาพมีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวางแผน และการใช้นวัตกรรมในการจัดการระบบภายในสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา กระแสศิล (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามสถานภาพ และงานวิจัยของ สิทธิชัย สีมี (2566) ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่าเมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

2.4 ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการบริหารงานงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความแตกต่างทางสถิติ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล กลับพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยพบความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 1–5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ 11–15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการวิจัยในรายด้านนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานบางส่วน แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งส่งผลต่อมุมมองหรือการให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในด้านบริหารงานบุคคลโดยตรง ทั้งนี้สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ฤทัยรัตน์ ทุมรัตน์ และคณะ (2563) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการวางแผนและประเมินผลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะในด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นจุดที่พบว่า ยังมีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในสถานศึกษาให้เพียงพอและทันสมัย รวมถึงจัดหาเครื่องมือเฉพาะทาง เช่น ซอฟต์แวร์บริหารบุคคล ซอฟต์แวร์งบประมาณ และระบบวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารแบบบูรณาการ เช่น การนำระบบ EMIS, e-Bidding, LMS ด้านการศึกษามาใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 จัดตั้งศูนย์สนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการศึกษาในระดับเขต ให้บริการคำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการใช้ระบบต่าง ๆ แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงวิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวางแผน จัดสรร และติดตามการใช้งบประมาณของสถานศึกษา เพื่อสร้างระบบบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.2 ควรศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพ และการประเมินสมรรถนะของครูและบุคลากร โดยเฉพาะระบบการประเมินผลแบบเรียลไทม์ ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน

2.3 ควรศึกษาความพร้อมของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี เช่น การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความสามารถของอุปกรณ์ และการดูแลระบบ เพื่อพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่ตรงกับบริบทของแต่ละพื้นที่

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีประสิทธิภาพในทุกด้าน ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็น “กลไกสำคัญ” ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล

ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพ มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ประสบการณ์ในตำแหน่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ นอกจากนี้ การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องบูรณาการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการปรับมุมมองเชิงนโยบายให้สอดคล้องกับความแตกต่างของบุคคล เพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีความยั่งยืน และสามารถตอบสนองต่อพลวัตของสังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

กฤติภัทรกร ศิริภัทรนิธิโภคิน. (2564). *การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

เกื้อกูล วะชุม. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จำเริญ จิตรหลัง. (2567). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ด้วยแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร.

ชลธิชา กระแสศิล. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กับความสำเร็จในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และไมตรี เจียมรจนานนท์. (2567). การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางจากประชานิคม และวัดสุบรรณนิมิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลพระนคร, 4*(1), 59–71.

ณัทชลิดา บุตรดีวงษ์. (2561). *การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนแสนสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.

ธนภรณ์ วรรณะ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2567). การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมท้องถิ่น, 19*(2), 133–145.

นาตาชา ด้ามทอง & นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2566). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 8*(1), 243–255.

พรวิภา เชยกลิ่น. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิพัฒน์พงศ์ ม่วงกล่ำ. (2563). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ฤทัยรัตน์ ทุมรัตน์, อโนทัย ประสาน, & ปรีชา สามัคคี. (2563). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 17*(77), 100–112.

วินัย เพ็งวัน. (2563). *สภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนขยายโอกาสในจังหวัด นครพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2567). *แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2567*. สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. http://www.bangkokeducation.in.th/

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561–2580*. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. https://www.etda.or.th/en/about-etda/etda-strategy/policy-and-plan.aspx

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พิมพ์ครั้งที่ 1).* กระทรวงศึกษาธิการ.

สิทธิชัย สีมี. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุรพงษ์ แสงสีมุข. (2564). แนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 8*(11), 182–194.

Bangkok Metropolitan Administration. (2024). *Bangkok Metropolitan Administration education policy report 2024.* Bangkok: Bangkok Metropolitan Administration. https://www.nationthailand.com/pr- news/thailand/bangkok/40048605

Daniel Lammi. (2024). *Focal issues of sustainable development presented by the World Economic Forum 2024*. Aalto University.

David Rindu Kurniawan, Yulian Purnama, Siminto, Yasir Riady, & Hizbul Khootimah Az Zaakiyyah. (2024). Technology integration in educational management: Its impact on community participation. *Jurnal Tirakat, 1*(1), 10–20.

Kristina Palm, Annica Asp, & Carin Håkansta. (2024). Implementing digital technologies in the school setting: How does it relate to work environment? *Educational Review., Advance online publication.* https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2368183

OECD. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem.* OECD Publishing.

UNESCO. (2023). *Global education monitoring report summary 2023: Technology in education – A tool on whose terms? UNESCO.* https://www.unesco.org/gemreport

UNESCO. (2024). *Six pillars for the digital transformation of education*. UNESCO Publishing.

# *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**ณรงค์ชัย เอราวรรณ**

โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

Corresponding author E-mail:tepayaman@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารโรงเรียนคุณธรรม 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรม 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรม และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 172 คน โรงเรียนที่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 152 คน (นักเรียนแกนนำ 24 คน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบประเมิน แบบวิเคราะห์เอกสาร และ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าคะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนคุณธรรม ประกอบด้วย ขั้นการเตรียมการ ขั้นการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินผล สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจัดลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการดำเนินการพัฒนา ด้านการประเมินผล และด้านการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย 2) องค์ประกอบรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา การดำเนินการ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ และรูปแบบ คู่มือการใช้รูปแบบมีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ครูและนักเรียนแกนนำมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรม อยู่ในระดับสูงมาก ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนคุณธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และคุณธรรมอัตลักษณ์โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 1.10 4) ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า (1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2567 เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 3.43 (2) ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 4.78 (3) รูปแบบมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด และ (4) ความพึงพอใจต่อรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** โรงเรียนคุณธรรม; ยุคดิจิทัล; คุณลักษณะอันพึงประสงค์.

* Received: 2025-06-30, Revised: 2025-08-07, Accepted: 2025-08-12

# The Development Model of Moral School Management in the Digital Age to Enhance Desirable Characteristics of Students of Na Prong Prachasan School, Sisaket Yasothon Secondary Educational Service Area Office

**Narongchai Aerawan**

Na Prong Prachasan School, Sisaket Yasothon Secondary Educational Service Area Office
Corresponding author E-mail:tepayaman@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to 1) study basic information on the administration of moral schools, 2) develop a model of administration of moral schools, 3) experiment a model of moral school administration, and 4) evaluate the model of administration of moral schools. The sample group used for data collection included 172 people: teachers, parents, and basic education committee members, 3 of the best practice schools, 9 expert committees and 152 students (24 student leaders). The research instruments used were questionnaires, interviews, tests, evaluation forms, document analysis forms and group discussion record forms. The data analysis used content analysis and used statistics such as percentage, mean, standard deviation, t-test, relative development score and need ranking index. The research results found that 1) the components of moral school administration consist of the preparation stage, the moral target determination stage, the development implementation stage, and the evaluation stage. The overall current condition is at a high level. The overall expected condition is at the highest level, when ranking the needs from most to least, including the development implementation, evaluation, and moral goals. 2) The components of the model include principles, objectives, content, implementation, evaluation, and conditions for success, and the format. The model's user manual is of the highest level of accuracy and appropriateness. 3) The results of the experiment using the model found that teachers and student leaders had a very high level of knowledge about the administration of moral schools. The effectiveness of the administration of moral schools was practiced at the highest level. And the moral identity of Na Prong Prachasan School was increased to be 1.10 percent. 4) The results of the evaluation of the model found that (1) the results of the National Basic Education Test of Mathayomsuksa 6 in academic year of 2024 increased by 3.43 percent, (2) The results of the evaluation of the desired characteristics increased by 4.78 percent, (3) the format was at the highest level of feasibility and usefulness, and (4) satisfaction with the format was at the highest level.

**Keywords:** moral school; digital age; desirable characteristics.

## บทนำ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง “ช่วยสร้างคนดีให้บ้านเมือง” จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งมูลนิธิยุวสถิรคุณ โดยการสนับสนุนของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ซึ่งมีศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรีเป็นประธานมูลนิธิ โดยดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมในโรงเรียนควบคู่กันไปในศูนย์ 3 แห่ง ได้แก่ ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา และศูนย์โรงเรียนคุณธรรม (ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560) และจากพระราชกระแสรับสั่งของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร ทรงพระราชทานพระบรมราโชบายด้านการศึกษาเพื่อสานต่อพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ว่าการศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน ดังนี้ 1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม 3) มีงานทำ มีอาชีพ 4) เป็นพลเมืองดี เพื่อเป็นการสืบสานศาสตร์พระราชาและสนองพระราชกระแสรับสั่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรมขึ้นเพื่อปลูกฝังให้ผู้บริหาร ครู นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการปลูกฝังคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ 1) ความพอเพียง 2) ความกตัญญู 3) ความซื่อสัตย์สุจริต 4) ความรับผิดชอบ 5) อุดมการณ์คุณธรรม โดยปีงบประมาณ 2560 ให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม อย่างน้อยร้อยละ 35 และปีงบประมาณ 2561 โรงเรียนทุกแห่งเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายกำหนดให้โรงเรียนคุณธรรมเป็นหนึ่งในตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ในการประกันและการประเมินคุณภาพภายใน (Internal Quality Assessment : IQA) เพื่อเป็นหลักประกันให้กับชุมชนและผู้ปกครองได้มั่นใจว่าโรงเรียนที่บุตรหลานเรียนนั้นมีคุณภาพ โดยสถานศึกษาที่นำรูปแบบนี้ไปใช้จะถือเป็นหลักประกันพื้นฐานว่าสถานศึกษานั้นสามารถดำเนินการสร้างคนดีให้กับบ้านเมืองได้ ซึ่งต้องดำเนินการตามรูปแบบอย่างจริงจังและเป็นที่ยอมรับได้ โรงเรียนคุณธรรมเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการขับเคลื่อน กิจกรรมส่งเสริมความดีในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีพันธกิจเสริมสร้างความมั่นคงแก่สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาการศึกษาทุกระดับสู่มาตรฐานสากลและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เสริมสร้างการบริหารการจัดการเชิงบูรณาการในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้กลยุทธ์ของการพัฒนาการศึกษาเพื่อ เสริมสร้างความมั่นคง คือ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่เน้นความมีวินัยในตนเองสูง ความเป็นพลเมือง พลโลก และการดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงด้านสังคมและเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2560)

โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดกับผู้เรียน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดนโยบายโรงเรียนคุณธรรมขึ้นมา โดยให้โรงเรียนทุกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ รวมทั้งสถานการณ์เสี่ยงด้านคุณธรรมของโรงเรียนที่พบ อันเนื่องจากนักเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรศัพท์มือถือ ทำให้ใช้โทรศัพท์ในการเล่นเกมส์ เล่นไลน์ เล่นเฟสบุ๊ก ประกอบกับนักเรียนบางส่วนขาดการดูแลเอาใจใส่จากครอบครัว เพราะอาศัยอยู่กับตายายหรือผู้ปกครองมิใช่บิดามารดา อีกทั้งผู้ปกครองทำมาหากินจึงไม่มีเวลาและไม่ใส่ใจเรื่องความประพฤติที่ดีของนักเรียนเท่าที่ควร ทำให้นักเรียนบางส่วนมีปัญหาด้านพฤติกรรม เรื่องความรับผิดชอบขาดระเบียบวินัย ไม่สนใจการเรียนและการทำการบ้าน ซึ่งโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ ถือเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการป้องกันและแก้ปัญหา และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมให้มากยิ่งขึ้น จึงได้ประชุมวางแผนคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่อยู่ในมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โรงเรียนคุณธรรม เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์, 2566)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงเห็นความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรมให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดกับนักเรียนทุกคน นำไปสู่โรงเรียนคุณธรรมของ สพฐ. โดยได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์

## วิธีวิจัย

**1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากร ระยะที่1 ได้แก่ 1) รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 163 คน ระยะที่ 2 ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน และนักเรียนแกนนำ จำนวน 24 คน ระยะที่ 4 ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน ผู้ปกครอง จำนวน 163 คน และ 5) นักเรียนที่กำลังศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 163 คน

กลุ่มตัวอย่าง ระยะที่1 ได้แก่ 1) รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 152 คน ระยะที่ 2 ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน และนักเรียนแกนนำ จำนวน 24 คน ระยะที่ 4 ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คณะครู จำนวน 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน ผู้ปกครอง จำนวน 152 คน และ 5) นักเรียนที่กำลังศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 152 คน ได้มาจากการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (สุจิตรา เทียนสวัสดิ์, 2567) จากการสุ่มกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่ม โดยการเลือกแบบเจาะจง และสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีใช้ตารางเลขสุ่ม

**2. ขอบเขตการวิจัย**

การวิจัยมี 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 172 คน และโรงเรียนที่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 การศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ครู และนักเรียนแกนนำ จำนวน 37 คน ระยะที่ 4 การประเมินรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 172 คน และนักเรียน จำนวน 152 คน

**3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1) แบบวิเคราะห์เอกสาร 2) แบบสอบถาม 3) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 4) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม 5) แบบทดสอบ และ 6) แบบประเมิน

**4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

1. ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือการวิจัย

3. นำเครื่องมือเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพและพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ และตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดย ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 - 1.00

4. รวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้วิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ .87

5. ปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดพิมพ์เครื่องมือเป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

**5. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ส่งแบบสอบถามและแบบประเมินให้กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับ

2. ตรวจสอบและคัดแยกเครื่องมือการวิจัยที่สมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นต่างๆ และนำประเด็นเหล่านั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบ ต่อไป

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1.1 ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของกระบวนการบริหารโรงเรียนคุณธรรม ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนา และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการเตรียมการ สภาพที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการประเมินผล และด้านการดำเนินการพัฒนา เมื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการดำเนินการพัฒนา ด้านการประเมินผล และด้านการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ตามลำดับ ดังตาราง

**ตาราง** แสดงผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์

| ลำดับ | การบริหารโรงเรียนคุณธรรม | สภาพปัจจุบัน)D( | สภาพที่คาดหวัง )I( | )PNI $_{modified}$( |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านการดำเนินการพัฒนา | )$\bar{X}$=3.62, S=.62( | )$\bar{X}$=4.78, S=.38( | .32 |
| 2 | ด้านการประเมินผล | )$\bar{X}$=3.65, S=.65( | )$\bar{X}$=4.78, S=.38( | .31 |
| 3 | ด้านการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย | )$\bar{X}$=3.64, S=.66( | )$\bar{X}$=4.73, S=.45( | .30 |

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ ได้แก่ (1) หลักการทรงงาน (2) หลักการมีส่วนร่วม (3) หลักธรรมอิทธิบาท 4 2) วัตถุประสงค์ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณธรรมสู่การเป็นโรงเรียนคุณธรรมของ สพฐ. (2) เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย (1) โครงการโรงเรียนคุณธรรม (2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (3) คุณธรรมอัตลักษณ์ 4) การดำเนินการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Plan) 2) การทดลอง (Do) (2.1) ขั้นการวางแผน (Plan) (2.2) ขั้นการปฏิบัติ (Action) (2.3) ขั้นการสังเกต (Observation) (2.4) ขั้นสะท้อนผล (Reflect) (3) การประเมินหลังการพัฒนา (Check) และ (4) การสะท้อนผลการดำเนินการ (Action) 5) การประเมินผล ได้แก่ (1) ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรม (2) ประเมินประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนคุณธรรมฯ (3) ประเมินคุณธรรมอัตลักษณ์ (4) ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และ (5) ประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักและความเข้าใจเรื่องโรงเรียนคุณธรรม โดยการน้อมนำศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร มาใช้เป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม 2) พัฒนาปรับปรุงอาคารสถานที่ และพื้นที่ต่าง ๆ ให้สวยงาม 3) ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) การดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมต้องร่วมมือกันทั้งโรงเรียน ซึ่งรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบมีความถูกต้องและความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบ สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

3.1 ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูและนักเรียนแกนนำเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยรวมมีระดับพัฒนาการอยู่ในระดับสูงมาก และ พบว่า หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผลการประเมินประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการเตรียมการ และด้านการดำเนินการพัฒนา และ พบว่า วงรอบที่ 2 มีประสิทธิผลสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

3.3 ผลการประเมินคุณธรรมอัตลักษณ์โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ พบว่า หลังจากการดำเนินการในวงรอบที่ 2 ระดับดีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 95.91 และ พบว่า วงรอบที่ 2 มีผลการประเมินคุณธรรมอัตลักษณ์สูงกว่าในวงรอบที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 1.10

4. ผลการประเมินรูปแบบ สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

4.1 ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน

1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2567 เฉลี่ยรวมสูงกว่าปีการศึกษา 2566 คิดเป็นร้อยละ 3.43 ดังตาราง

| | ค่าเฉลี่ยระดับโรงเรียน | | | ค่าเฉลี่ยระดับชาติ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2566 | 2567 | เพิ่ม/ลด | 2566 | 2567 | สูง/ ต่ำ |
| ภาษาไทย | 38.51 | 40.59 | 2.08 | 40.78 | 42.21 | -1.62 |
| สังคมศึกษา | 32.42 | 42.95 | 10.53 | 33.09 | 35.77 | 7.18 |
| ภาษาอังกฤษ | 22.85 | 20.33 | -2.52 | 26.19 | 30.61 | -10.28 |
| คณิตศาสตร์ | 13.98 | 18.20 | 4.22 | 19.96 | 21.76 | -3.56 |
| วิทยาศาสตร์ | 28.81 | 31.63 | 2.82 | 29.09 | 28.95 | 2.68 |
| เฉลี่ย | 27.31 | 30.74 | 3.43 | 29.822 | 31.86 | -1.12 |

2) ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภาคเรียนที่ 2 ระดับดีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 97.32 ดังตาราง

| ระดับชั้น | จำนวนนักเรียนทั้งหมด | จำนวน/ร้อยละของนักเรียนตามระดับคุณภาพ (คุณลักษณะอันพึงประสงค์) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ดีเยี่ยม | ร้อยละ | ดี | ร้อยละ | ผ่าน | ร้อยละ | ไม่ผ่าน | ร้อยละ |
| มัธยมศึกษาปีที่ 1 | 35 | 33 | 94.29 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 2 | 5.71 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 2 | 31 | 28 | 90.31 | 1 | 3.23 | 1 | 3.23 | 1 | 3.23 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 3 | 29 | 29 | 100.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 4 | 26 | 24 | 92.30 | 1 | 3.85 | 1 | 3.85 | 0 | 0.00 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 5 | 17 | 17 | 100.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 6 | 25 | 25 | 100.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| รวม | 163 | 156 | 96.14 | 2 | 1.18 | 2 | 1.18 | 3 | 1.49 |

4.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การน้อมนำศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร มาใช้เป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการเตรียมการ สภาพที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการประเมินผล และด้านการดำเนินการพัฒนา เมื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการดำเนินการพัฒนา **(PNI $_{modified=\ 32}$)** ด้านการประเมินผล **(PNI $_{modified=\ 31}$)** และด้านการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย **(PNI $_{modified=\ 30}$)** ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทุกคนเมื่อส่งบุตรหลานมาเรียนก็ต้องการที่จะให้โรงเรียนดูแล ให้การศึกษาแก่บุตรหลานให้ดีที่สุด และประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ระบุไว้ในมาตรา 54 ว่า การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณภาพของคนไทยให้เป็นคนดี มีคุณธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของKagema, Peterson Githinji (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความท้าทายทางสังคม ศีลธรรม และจิตวิญญาณของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต Nyeri ประเทศเคนยา จากผลการศึกษาพบว่านักเรียนส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับความท้าทายทางสังคม ศีลธรรม และจิตวิญญาณที่หลากหลาย ความสัมพันธ์ที่ไม่แข็งแรงซึ่งนำไปสู่การตั้งครรภ์ก่อนวัยอันควรของเด็กผู้หญิง สัมพันธภาพทางศาสนา อิทธิพลเชิงลบจากโซเชียลมีเดียสมัยใหม่ และการเป็นสมาชิกของกลุ่มศาสนาหลอก ดังนั้น การศึกษานี้จึงแนะนำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาต่างๆ ทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแนวทางวิธีการแบบเดิมที่ใช้เพื่อจัดการกับความท้าทายที่กล่าวถึงข้างต้นที่คนรุ่นใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญ

2. ผลการสร้างรูปแบบ ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) การดำเนินการ 5) การประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องและความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และคู่มือการใช้รูปแบบมีความถูกต้องและความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อ

เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ ได้ผ่านกระบวนการสร้างและหาคุณภาพของรูปแบบ เกิดจากการวิเคราะห์เพื่อระบุปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยการสังเคราะห์แนวคิดทั้งจากนักการศึกษาต่างประเทศและนักการศึกษาในประเทศ การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรม ดำเนินการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนคุณธรรม ศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียนแกนนำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จึงได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ ห้าวหาญ (2558) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้เป็นตัวแทนในการจัดกระบวนการจัดประสบการณ์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบงานและกลไก วิธีดำเนินงานแนวทางการประเมินรูปแบบ และ เงื่อนไขความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูโสภณภัทรเวทย์ (อิทธิพล ปธานิโก) (2563) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 1.1) หลักการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน 5 ด้าน คือ การศึกษาหลักสูตร การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ การจัดแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผล 1.2) หลักการส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียน 5 ประการ คือ ความพอเพียง ความกตัญญู ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และอุดมการณ์คุณธรรม 2) จุดมุ่งหมาย 2.1) เพื่อให้สถานศึกษาได้พัฒนากิจกรรม 2.2) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรม 2.3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษานำหลักการไปใช้ในชีวิตประจำวัน 3) วิธีดำเนินการ 4) กระบวนการดำเนินการ 5) การประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ พบว่า 1) ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูและนักเรียนแกนนำเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยรวมมีระดับพัฒนาการอยู่ในระดับสูงมาก และ พบว่า หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ผลการประเมินประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการเตรียมการ และด้านการดำเนินการพัฒนา และ พบว่า วงรอบที่ 2 มีประสิทธิผลสูงกว่าวงรอบที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ 4) ผลการประเมินคุณธรรมอัตลักษณ์โรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ พบว่า วงรอบที่ 2 มีผลการประเมินคุณธรรมอัตลักษณ์สูงกว่าในวงรอบที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 1.10 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานตามรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบเป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนิเทศ ติดตามประเมินผลในระหว่างการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2560) ได้กล่าวว่า โครงการโรงเรียนคุณธรรม ได้กำหนดมาตรฐานโรงเรียน

คุณธรรม ดังนี้ ด้านครู 1) มีความรู้ความเข้าใจด้านคุณธรรม 2) การจัดการเรียนรู้ปลูกฝังและประเมินคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน 3) ความสามารถในการเป็นวิทยากรคุณธรรม 4) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) ความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม 7) การยอมรับหรือยกย่องเชิดชูเกียรติจากบุคคล หน่วยงาน องค์กรภายในหรือภายนอก ด้านนักเรียน 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณธรรม 2) โครงงานคุณธรรม 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรม 5) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม และ 6) พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในโรงเรียนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของปฏิวัติ ใจเมือง (2559) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม อำเภออาจสามารถ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ โครงการคุณธรรม จริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความสุภาพ รองลงมาคือความมีวินัย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความซื่อสัตย์ รองลงมาคือการประหยัด และเมื่อจำแนกเป็นรายกลุ่ม

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ พบว่า 1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2567 เฉลี่ยรวมสูงกว่าปีการศึกษา 2566 คิดเป็นร้อยละ 3.43 2) ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 4.78 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียนที่มีต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานร่วมกัน การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณธรรมแล้วนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจริง ทำให้ครูได้รับทราบถึงแนวทางในการบริหารโรงเรียนคุณธรรมชัดเจนขึ้น ทำให้นักเรียนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางบวก เห็นคุณค่าและพัฒนาตนเองให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสายันต์ โพธิ์ทอง (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องอัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบอัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบอัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนคุณธรรมระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ จำนวน 95 โรง ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของอัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำมีคุณธรรม มี 23 ตัวแปร 2) นักเรียนมีพฤติกรรมพึงประสงค์มี 22 ตัวแปร 3) โรงเรียนมีกลไกขับเคลื่อนคุณธรรม มี 16 ตัวแปร 4) หลักสูตรมีการบูรณาการคุณธรรม มี 10 ตัวแปร 5) ครูเป็นแบบอย่างที่ดีมี 9 ตัวแปร 6) โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ ปรัชญา และการวางแผนโครงงาน มี 7 ตัวแปร และ 7) นักเรียนและครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากโครงงานคุณธรรม มี 4 ตัวแปร (2) ผลการ

ยืนยันองค์ประกอบอัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

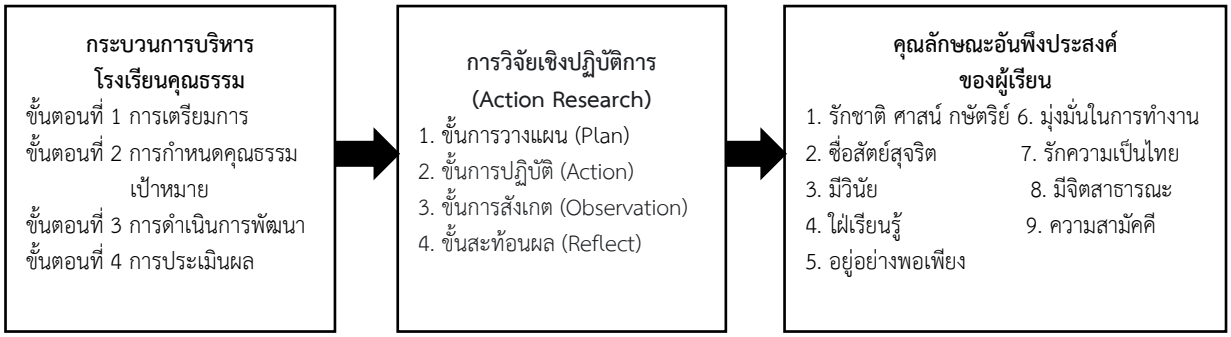
## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. จากผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการกำหนดนโยบาย แนวทางหรือพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนและเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. จากการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการดำเนินการพัฒนา ด้านการประเมินผล และด้านการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ตามลำดับ ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโรงเรียนนาโปร่งประชาสรรค์ พบว่า การดำเนินการตามกระบวนการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาที่โรงเรียนกำหนด และคุณธรรมอัตลักษณ์ที่เกิดจากการกำหนดของผู้บริหาร ครูและนักเรียน (ความสามัคคี) ดังภาพ



## เอกสารอ้างอิง

ธนวัน สายเนตร, รัตนะ ปัญญาภา, และ ปิยาภรณ์ พุ่มแก้ว. (2563). การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านคุณธรรมของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ตามนโยบายโครงการโรงเรียนคุณธรรม กระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 7*(Sup), s362-s379.

ปฏิวัติ ใจเมือง. (2559). การประเมินโครงการคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม อำเภออาจสามารถ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด,* 5(2), 67-77.

พระครูโสภณภัทรเวทย์ (อิทธิพล ปธานิโก). (2563). *รูปแบบการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2562). *คู่มือดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธ.* พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2560). *การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียนคุณธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สหมิตรพริ้นติ้งพับ ลิสชิ่ง จำกัด.

สายันต์ โพธิ์ทอง. (2563). *อัตลักษณ์โรงเรียนคุณธรรม.* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สัมฤทธิ์ ห้าวหาญ. (2558). *รูปแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564.* สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.

Kagema, Peterson Githinji. (2022). Assessment of Social, Moral and Spiritual Challenges Facing Students in Secondary Schools in Nyeri County, Kenya. *International Journal of Psychology and Educational Studies, 24*(3), *262-271.*

# *การประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

**ณัฐกานต์ บุญเสริฐ[1*] ชาญชัย วงศ์สิรสวัสดิ์[2] อรสา จรูญธรรม[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[2] อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
*Corresponding author e-mail: natthakan.boon@vru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 69 คน ข้าราชการครู จำนวน 271 คน รวมทั้งสิ้น 340 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .94 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .94 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ ) ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด (2) ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา พบว่า (1) การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การเชิญหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาให้กับคณะครู (2) การร่วมกันวางแผน กำหนดทิศทางการนิเทศภายในสถานศึกษา มีการชี้แจงนโยบาย กำหนดการมอบหมายงาน/ภารกิจ การศึกษาสภาพความพร้อม ข้อมูลจากการสำรวจ ติดตาม เพื่อให้ทราบแนวทางการวางแผนแก้ปัญหาและพัฒนางาน (3) การร่วมปฏิบัติ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ และ (4) การร่วมประเมินผลและรายงานผล ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นพิจารณาการนิเทศภายในสถานศึกษาและร่วมกันติดตามความก้าวหน้าและผลการนิเทศภายในสถานศึกษาของครูผู้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** ความต้องการจำเป็น ; การมีส่วนร่วม; การนิเทศภายใน

* Received: 2025-07-06, Revised: 2025-08-17, Accepted: 2025-08-26

# Needs assessment of participatory internal supervision in schools under the Samut Sakhon Primary Educational Service Area Office

**Natthakan Boonsert[1*] Chanchai Wongsirasawat[2] Orasa Charoontham[2]**

[1] Master of Education, Educational Administrative Innovation, Faculty of Education Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage Pathum Thani Province
[2] Lecturer of Faculty of Education, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage Pathum Thani Province
*Corresponding author e-mail: natthakan.boon@vru.ac.th

**Abstract**

This research aimed to investigated the current conditions, the desired conditions, and to assess the needs for participatory internal supervision in schools under the Samut Sakhon Primary Educational Service Area Office. The research sample comprised 69 school administrators and 271 teachers, consisted of 340 participants. The sample size was determined were selected through stratified random sampling. The research employed five-point Likert scale questionnaires as the main instruments. The reliability coefficients of the questionnaires on the current and desired conditions were both 0.94. The Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The findings revealed that the overall current conditions of participatory internal supervision was at a high level, while the overall desired conditions was at the highest level. The priority needs for participatory internal supervision were identified as follows: (1) enhancing knowledge and understanding by engaging affiliated and external agencies in providing professional knowledge regarding internal supervision to teachers; (2) planning and establishing directions for internal supervision, including clarifying policies, assigning responsibilities, assessing readiness, gathering survey data, and conducting monitoring to inform problem-solving and development strategies; (3) implementing plans, projects, and activities to achieve the specified objectives; and (4) evaluating and reporting outcomes, with school administrators and teachers collaboratively determining evaluation criteria and continuously monitoring the progress and results of internal supervision for the teachers being supervised, respectively.

**Keywords**: needs assessment; participation; internal supervision

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยครูควรมีความรู้และมีความสามารถทางวิชาชีพเป็นอย่างดี และได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังมีระบบการสร้างจรรยาบรรณในการบริหารงานบุคคลของครู โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในแบบที่เหมาะสมความสามารถของตน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณลักษณะและมีทักษะการเรียนรู้ใน

ศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาไปอย่างมาก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในยุคดิจิทัล โลกในยุคนี้ไร้ขีดจำกัด แคบลง และหมุนเร็วขึ้น ทำให้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารรวดเร็วมาก ด้วยความเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้คนในยุคนี้สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนในยุคก่อนๆ (สุกัญญา แช่มช้อย, 2565)

ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ฝ่าย ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน (ทรงวิทยา จิตรจรูญ, 2561) ซึ่งการบริหารงานวิชาการจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ คุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ งานวิชาการจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและผู้เรียน ต้องมีความรู้ทักษะและความสามารถในด้านการบริหารทุกฝ่าย โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนต้องดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทิศทางที่ดีขึ้น (คณน สิริโชคเจริญ, 2565)

การนิเทศภายในมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อพัฒนาครูและกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด วPA (Performance Agreement) กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายสูงสุด อยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน เป็นผลผลิตจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูรวมทั้งช่วยให้ครูรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

ในปัจจุบันพื้นที่ของจังหวัดสมุทรสาคร มีแรงงานชาวต่างชาติเป็นจำนวนมากที่เข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทย ด้วยการติดตามผู้ปกครองที่เข้ามาเป็นแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมและการประมง ซึ่งเยาวชนที่อายุยังไม่ถึง 15 ปีบริบูรณ์นั้น กฎหมายให้การคุ้มครองและบังคับว่าไม่สามารถทำงานหรือเป็นแรงงานได้ บุตรหลานแรงงานต่างชาติต้องอาศัยอยู่แต่ในบ้าน หรือห้องเช่าที่ผู้ปกครองพักอาศัยอยู่ ทำให้เด็กต่างชาติต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการและซับซ้อน ทำให้เกิดความเสี่ยงตลอดเวลา เช่น การถูกจับกุมจากเจ้าหน้าที่รัฐเพราะการเข้าเมืองผิดกฎหมาย การไม่มีสถานภาพที่ถูกต้องตามทะเบียนราษฎร์ของแรงงานต่างชาติ การถูกล่วงละเมิดทางเพศ ฯลฯ จึงกลายเป็นเด็กกลุ่มเสี่ยงและเปราะบางที่อาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์จากผู้ไม่หวังดีได้ (ปริญญา หวันเหล็ม, 2562) และข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครได้มีนักเรียนชาวต่างชาติเป็นจำนวนมาก เช่น เมียนมา, ลาว, กัมพูชา, ฟิลิปปินส์, ปากีสถาน,มาเลเซีย, จีน, ญี่ปุ่น, สัญชาติอื่นๆ รวมไปถึงนักเรียนที่ไม่ปรากฏสัญชาติ เป็นจำนวน 5,950 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2567) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนนักเรียนต่างชาติมากขึ้นเรื่อยๆ แต่จำนวนห้องเรียนลดลง เนื่องจากขาดแคลน

บุคลากรครู ทำให้เกิดการจัดการศึกษามีความหลากหลายและหน่วยงานภาครัฐจะต้องส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสถานศึกษาไม่สามารถปฏิเสธการรับเด็กเข้าเรียนได้ โดยให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เด็กที่อายุไม่เกิน 18 ปี ที่อยู่ในเขตอำนาจของรัฐไทย ต้องได้รับการคุ้มครองอย่างเท่าเทียมกัน โดยห้ามเลือกปฏิบัติ เพราะเหตุเชื้อชาติ สีผิว ภาษา ศาสนา ความคิดเห็นทางการเมืองหรือทางอื่น ต้นกำเนิดทางชาติ ชาติพันธุ์ หรือสังคม ทรัพย์สิน ความทุพพลภาพ การเกิดหรือสถานะอื่น ๆ ของเด็ก

เนื่องจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีเด็กนักเรียนต่างชาติเป็นจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาจึงต้องมีความหลากหลาย จึงส่งผลสัมฤทธิ์ทางการทดสอบต่างๆ ยังไม่ค่อยเป็นผลดีเท่าที่ควร อันเนื่องมากจากบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นส่งเสริมให้คณะครูขาดการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดการส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอก นอกเหนือจากหน่วยงานต้นสังกัด เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาให้กับคณะครู รวมไปถึงการร่วมกันกำหนดขอบข่ายการนิเทศภายในที่ยังไม่ค่อยชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ กำกับ และติดตามการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการนำไปกำหนดแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาที่สนับสนุนการจัดการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและมาตรฐานการศึกษา

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
2. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

## ระเบียบวิธีวิจัย

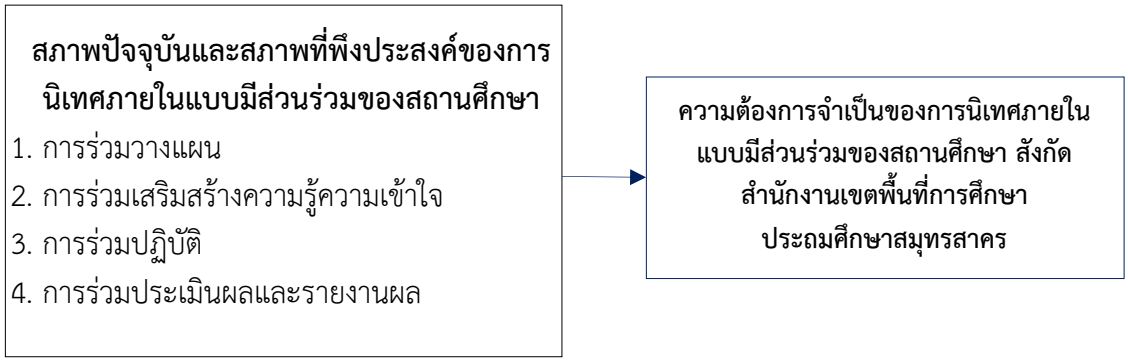
### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 102 โรงเรียน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 1,929 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 340 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ทาโร ยามาเน (Yamane, 1973) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

**2. กรอบแนวคิด**

กรอบแนวคิดในการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา โดยสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ; จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2564) ; ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2565) ; โรงเรียนรัตภูมิวิทยา (2560) ; วราลักษณ์ อาจวิชัย (2565) ; สรรเพชญ ศิริเกตุ (2563) และอามีเนาะ สาเล็ง (2562) ดังนี้ 1) การร่วมวางแผน 2) การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 3) การร่วมปฏิบัติ และ 4) การร่วมประเมินผลและรายงานผล




**3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มี 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ Likert (1987)

**4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ**

4.1 ศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม จากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด นิยามศัพท์ศัพท์เฉพาะในการวิจัยและสร้างแบบสอบถามการวิจัย

4.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมคุณลักษณะของการวัด การใช้ภาษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแบบสอบถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วคัดเลือกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.60-1.00

4.4 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน คือ โรงเรียนบ้านสวนหลวง (รัตนวิจิตรพิทยาคาร) เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Cronbach's coefficient alpha) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .94 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .94

**5. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

5.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

5.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แพลตฟอร์ม Google Forms โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถตอบแบบสอบถามได้โดยการสแกน QR Code และนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

5.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมา จำนวน 340 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

**6. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบข้อคำถาม และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

6.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลผลค่าเฉลี่ยของข้อมูลตามเกณฑ์ของ Best (1977) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

6.2 การประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา โดยกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ให้เป็นตามขั้นตอนแล้วเรียงลำดับของผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยโดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) โดยการหาค่าผลต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์ (I) และสภาพปัจจุบัน (D) โดย (I – D) แล้วหารด้วยค่าสภาพปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) สูตรการคำนวณดังนี้

$$PNI_{modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

โดย $PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีอันดับความต้องการจำเป็น

D (Degree of success) หมายถึง สภาพปัจจุบัน

I (Importance) หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

**7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในตารางและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

7.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ความถี่และร้อยละ

7.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

7.3 วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยวิธี Priority Needs Index ($PNI_{modified}$)

**ผลการวิจัย**

ผู้วิจัยนำเสนอผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ภาพรวมและรายด้าน (n=340)

| การนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ |
| 1. การร่วมกันวางแผน | 4.28 | 0.47 | มาก | 4.59 | 0.47 | มากที่สุด |
| 2. การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ | 4.25 | 0.49 | มาก | 4.60 | 0.45 | มากที่สุด |
| 3. การร่วมปฏิบัติ | 4.38 | 0.43 | มาก | 4.64 | 0.40 | มากที่สุด |
| 4. การร่วมประเมินผลและรายงานผล | 4.32 | 0.46 | มาก | 4.63 | 0.44 | มากที่สุด |
| **ภาพรวม** | **4.31** | **0.43** | **มาก** | **4.61** | **0.41** | **มากที่สุด** |

ตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}$ = 4.31 , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การร่วมปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 4.38 , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล ($\bar{x}$ = 4.32 , S.D. = .46) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ($\bar{x}$ = 4.25 , S.D. = 0.49)

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.61 , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การร่วมปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 4.64 , S.D. = 0.40) รองลงมา คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล ($\bar{x}$ = 4.63 , S.D. = 0.44) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การร่วมกันวางแผน ($\bar{x}$ = 4.59 , S.D. = 0.47)

**3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**

**ตารางที่ 2** ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ภาพรวมและรายด้าน (n=340)

| การนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ | $PNI_{modified}$ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| 1. การร่วมกันวางแผน | 4.28 | 4.59 | 0.07 | 2 |
| 2. การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ | 4.25 | 4.60 | 0.08 | 1 |
| 3. การร่วมปฏิบัติ | 4.38 | 4.64 | 0.06 | 3 |
| 4. การร่วมประเมินผลและรายงานผล | 4.32 | 4.63 | 0.05 | 4 |
| **ภาพรวม** | **4.31** | **4.61** | **0.07** | |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = .07) โดยด้านที่มีดัชนีอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ($PNI_{modified}$ = .08) ลำดับที่ 2 คือ คือ การร่วมกันวางแผน ($PNI_{modified}$ = .07) ลำดับที่ 3 คือ การร่วมปฏิบัติ ($PNI_{modified}$ = .06) และลำดับที่ 4 คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล ($PNI_{modified}$ = .05)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การร่วมปฏิบัติ รองลงมา คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การร่วมปฏิบัติ รองลงมา คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การร่วมกันวางแผน

3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ($PNI_{modified}$ = .07) โดยด้านที่มีดัชนีอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ($PNI_{modified}$ = .08) ลำดับที่ 2 คือ คือ การร่วมกันวางแผน ($PNI_{modified}$ = .07) ลำดับที่ 3 คือ การร่วมปฏิบัติ ($PNI_{modified}$ = .06) และลำดับที่ 4 คือ การร่วมประเมินผลและรายงานผล ($PNI_{modified}$ = .05)

**อภิปรายผล**

1. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา เนื่องจากการนิเทศภายในสถานศึกษานั้นจะอยู่ในขอบข่ายของงานบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นฝ่ายที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมไปถึงการช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครจึงส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเนินการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมด้วยตนเอง รวมไปถึง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครได้มีการส่งเสริมให้มีการคัดเลือกสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อเป็นต้นแบบในด้านการนิเทศภายในอีกด้วย จึงส่งผลให้ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสินใจ ภูพันนา (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบร่วมมือ ของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอกันทรวิชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในแบบร่วมมือของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอกันทรวิชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูร่วมกันประชุมชี้แจงและมอบหมายภารกิจการนิเทศให้กับผู้รับการนิเทศด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ร่วมกันจัดทำ/จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา มีวิธีปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีการสะท้อนผลการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและนำกิจกรรมการเรียนการสอนจากการนิเทศภายในไปจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสรรเพชญ ศิริเกตุ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์การนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. จากการประเมินความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูขาดการตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในการร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา เช่น การเชิญหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาให้กับคณะครู มีการให้ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง วิธีการวัดและประเมินผล เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้คณะครูได้รับความรู้ใหม่หรือแนวคิดใหม่จากการนิเทศภายในที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเรียนการสอนได้จริง และส่งเสริมให้คณะครูใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ธัญลักษณ์ ศรีสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่า ด้านการให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่คณะครูเกี่ยวกับ แผนการนิเทศภายในสถานศึกษา (PNI=0.073) มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่คณะครู เกี่ยวกับการรายงานผลการ นิเทศภายในสถานศึกษา (PNI=0.057) และมีการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่คณะครูเกี่ยวกับคู่มือการนิเทศภายในสถานศึกษาแต่ละกิจกรรม เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน, การให้คำปรึกษาแนะนำ (PNI=0.048) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 คือ การร่วมกันวางแผน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในการร่วมกันวางแผน เกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาบางแห่งอาจยังมีแนวปฏิบัติที่ไม่ชัดเจนหรือยังไม่เป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดทิศทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ชี้แจงนโยบาย กำหนดการมอบหมายงาน/ภารกิจ การศึกษาสภาพความพร้อม ข้อมูลจากการสำรวจ ติดตาม เพื่อให้ทราบแนวทางการวางแผนแก้ปัญหาและพัฒนางาน ร่วมกันกำหนดการนิเทศที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นเป้าหมายที่ต้องการ มีการเตรียมการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา สาเหตุของปัญหา และความต้องการมากำหนดกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ มีคู่มือในการปฏิบัติงานการแต่งตั้งคณะกรรมการ ขั้นตอน วิธีการ วัตถุประสงค์ จุดพัฒนา จัดลำดับความสำคัญและแนวทางการปฏิบัติการนิเทศแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ ธารนาถ (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กล่าวว่า สถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มีการศึกษาสภาพปัจจุบันศึกษาปัญหา อุปสรรค วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการดำเนินงานนิเทศภายใน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่มีความต้องการ จัดประชุม ระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายร่วมกันและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานนิเทศภายในและด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 คือ การร่วมปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในการร่วมปฏิบัติ เกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา จะต้องมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การนิเทศภายในสถานศึกษาที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการดำเนินงานในสถานศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศโดยใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วม มีการสังเกตการสอน การนำกิจกรรมการเรียนการสอนจากการนิเทศภายในจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) การให้คำปรึกษา การเสริมแรงทางบวกให้แนะนำอย่างเป็นกัลยาณมิตร การสะท้อนผล การใช้เครื่องมือในการนิเทศอย่างหลากหลาย กำกับติดตามให้ผู้รับการนิเทศมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการนิเทศไปปฏิบัติ และการประเมินความพึงพอใจอย่างรอบด้านจากผู้รับการนิเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ คอพแลนด์ และโบยัน (Copeland & Boyan, 1978 อ้างถึงใน ชลณา ม่วงหวาน, 2564) ได้กล่าวถึง การนิเทศว่า การนิเทศประกอบด้วย ขั้นตอนการประชุม

ก่อนการสังเกตการ การสังเกตพฤติกรรมที่เป็นปัญหา การเลือกแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุง/พัฒนาพฤติกรรม การเลือกเครื่องมือหรือสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการสังเกตการ การวิเคราะห์ ผลที่ได้จากการสังเกตการ การประชุมหลังการสังเกตการโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลของการวิเคราะห์ และพิจารณาเลือกยุทธวิธีการปรับปรุงพัฒนาครั้งต่อไป

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

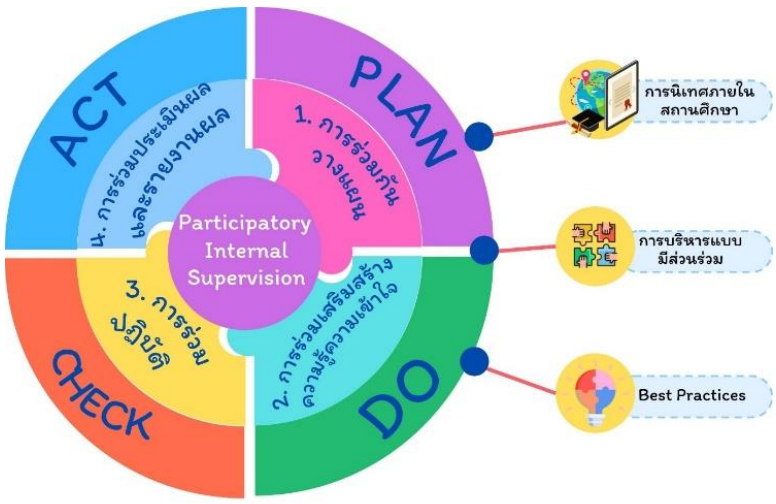
1. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นลำดับแรก โดยเริ่มจากการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การวางแผน การร่วมปฏิบัติและการร่วมประเมินผลและรายงานผล

2. ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานยึดหลักธรรมาภิบาลและนิเทศด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ส่งเสริมให้ครูเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

**ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการศึกษา โดยมีหลักการสำคัญคือ การสร้างความเข้าใจและความตระหนัก กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการสะท้อนผล และการเรียนรู้ร่วมกัน

**องค์ความรู้ใหม่**



จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครนั้น สามารถสรุปองค์ความรู้ได้ว่า ฝ่ายบริหารงานวิชาการนั้นเป็นฝ่ายงานที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นฝ่ายที่ขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป้าหมายคือเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ในรูปแบบของ PDCA ของเอ็ดเวิร์ด เด็มมิ่ง โดยมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา และวางแผนนิเทศร่วมกัน เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้หลักการนิเทศภายใน ทำให้ผู้บริหารและครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นด้วย (1) การร่วมกันวางแผน (2) การร่วมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน นำไปสู่การร่วมปฏิบัติตามแผนและขั้นสุดท้ายคือ (4) การร่วมกันประเมินผลและรายงานผล

**เอกสารอ้างอิง**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *คู่มือการนิเทศภายในสถานศึกษา*. สพฐ.

คณน สิริโชคเจริญ. (2565). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพสำหรับสถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2564). รูปแบบการพัฒนาทักษะการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: พหุกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารราชพฤกษ์*, *20*(2), 69–84.

ชลณา ม่วงหวาน. (2564). *รายงานการนิเทศเพื่อส่งเสริมความสามารถของครูในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์. (2565). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 6(2),* 463-476.

ทรงวิทยา จิตรจรูญ. (2561). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 3(1),* 42–56.

ปราณี มีหาญพงศ์. (2561). การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก, 19(1),* 9–15.

ปริญญา หวันเหล็ม. (2562). การศึกษาของเด็กต่างชาติในจังหวัดสมุทรสาคร: บทเรียนภาคีความร่วมมือระหว่างรัฐกับองค์กรสาธารณกุศล. *วารสารนวัตกรรมสังคม, 2(1),* 66-84.

ภูพันนา ส. (2024). ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในแบบร่วมมือของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอกันทรวิชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. *Journal of Integration Social Sciences and Development*, *4*(1), 41–50.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*, *134*(40 ก), 79.

โรงเรียนรัตภูมิวิทยา. (2560). *รายงานการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนรัตภูมิวิทยาโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC*. โรงเรียน.

วราลักษณ์ อาจวิชัย. (2565). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรวรรณ ธารนาถ. (2567). *การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *คู่มือการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ครู*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2567*. สำนักงาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2565). *การบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรุ่นเยาว์*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สรรเพชญ ศิริเกตุ. (2563). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์* . วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

หน่วยศึกษานิเทศก์. (2564). *ศาสตร์และศิลป์ในการนิเทศการศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อามีเนาะ สาเล็ง. (2562). การนิเทศแบบร่วมพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในการนิเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. *การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10*, 1,129–1,242.

กรณาธิป ชิณวงษ์. (2566). *บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูยุคไทยแลนด์ 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper & Row.

Likert, R. (1987). *Theory and measurement*. Wiley & Sons.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

# *แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2

**ณัฐณิชา จินดาภัทร์[1] นลธวัช ยุทธวงศ์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น
[2]คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ตาก
*Corresponding author e-mail: Nutnicha229@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และ 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา2567 รวมทั้งหมด จำนวน 150 คน คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่าระดับค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .972 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้านรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การ นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ การประมวลผลข้อมูล และการตรวจสอบข้อมูล ตามลำดับ 2. แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 มีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทาง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ มีการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ด้านการตรวจสอบข้อมูล นำระบบไปใช้และการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาระบบ การประเมินผล 3) ด้านการประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดเรียงและจัดระเบียบข้อมูล คำนวณ การสรุปและสร้างรายงาน การนำเสนอข้อมูล 4) ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล มีการเลือกรูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม 5) ด้านการจัดเก็บข้อมูลสารสรเทศ กำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องจัดเก็บ เลือกวิธีการจัดเก็บข้อมูล มีการออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล บำรุงรักษาและปรับปรุงระบบจัดเก็บข้อมูล

**คำสำคัญ:** ระบบสารสนเทศ; แนวทางการพัฒนา; ระบบสารสนเทศทางการศึกษา

* Received: 2025-06-10, Revised: 2025-08-17, Accepted: 2025-08-26

# Guidelines For The Development Of Information Systems For School Administration Era Of Mae Pa - Mae Kasa School Group Under The Tak Primary Educational Service Area Office 2

**Nutnicha chindaphhat[1*] Nolthavach Yuthawong[2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Northern College
[2]Faculty of Education Northern College,Tak thailand
[*]Corresponding author e-mail: Nutnicha229@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to 1) study the status of the information system for school administration of Mae Pa-Mae Kasa School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 2 and 2) find guidelines for developing the information system for school administration of Mae Pa-Mae Kasa School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 2. The population and data sources used in this research were school administrators and teachers in Mae Pa-Mae Kasa School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 2 in the academic year 2024, totaling 150 people. The instruments used were questionnaires and interview forms. Data were analyzed by finding percentages, means, standard deviations, and content analysis. The research results found that: 1 . The overall and individual aspects of information system management for educational institutions in the Mae Pa-Mae Kasa school cluster, under the Tak Primary Educational Service Area Office 2, were found to be at a high level on average. When considering each aspect in descending order of mean, it was found that the aspect with the highest mean was data and information storage, which was at a high level. This was followed by data collection, data and information presentation, data processing, and data verification, respectively; 2 . Guidelines for developing information systems for educational institution management in the Mae Pa-Mae Kasa school cluster, under the Tak Primary Educational Service Area Office 2, provided recommendations categorized into five aspects: 1 ) Data Collection: Define scope and objectives, and select appropriate data collection methods. 2 ) Data Verification: Implement system usage and training, design and develop the system, and evaluate results. 3 ) Data Processing: Analyze data, sort and organize data, perform calculations, summarize and create reports, and present data. 4 ) Data and Information Presentation: Utilize tools and technologies for data presentation, and select appropriate presentation formats. 5) Data Storage: Define types of data to be stored, choose data storage methods, design database structures, and maintain and update data storage systems.

**Keywords:** Information systems; Development guidelines; Educational information systems.

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กำหนดในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐว่ารัฐพึงจัดให้มีและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและศิลปะวิทยาการแขนงต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ การพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อความเข้มแข็งของสังคมและเสริมสร้างความสามารถของคนในชาติ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560) เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดข้างต้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดการพัฒนาประเทศในมิติการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อส่งเสริมทุนสถาบันของประเทศไทยในระยะของแผนพัฒนาฯฉบับที่ 13 อยู่ที่การยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ โดยเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถให้การบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการเชื่อมโยงจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีบูรณาการและมีธรรมาภิบาล เพื่อรักษาเสถียรภาพทางสังคมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในรัฐ เป็นการเสริมสร้างทุนทางสถาบันของประเทศ ภาครัฐจึงต้องเร่งพัฒนากลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการสาธารณะ ให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาระบบข้อมูลและการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565)

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในด้านการจัดการศึกษา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งในระดับผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ช่วยให้บทเรียนและสื่อการสอนมีความหลากหลาย น่าสนใจ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ทุกเวลา สร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กหรือโรงเรียนในเมืองและชนบท ครูผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลายทำให้กระบวนการสอนง่ายขึ้น มีเวลาในการเตรียมการสอนได้เต็มที่ สถานศึกษาสามารถดำเนินงานในสถานศึกษาได้รวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (กระทรวงศึกษาธิการ,2564)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ขับเคลื่อนภารกิจโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวง ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตาก และนโยบายการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ภายใต้กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2, 2566)

กลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่มีเขตบริการทางการศึกษาในปกครองของอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ที่มีบริบททางสังคมวัฒนธรรมและภูมิประเทศติดขอบชายแดน ความเป็นมาและความสำคัญ รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาของ

กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการจัดระบบสารสนเทศการบริหารสถานศึกษาว่ามีสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะมีวิธีการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้โดยคาดหวังว่า การวิจัยนี้จะได้แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อครู ผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษาและปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุจุดมุ่งหมายตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

**1. ประชากร**

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 11 คน

1.2 ครูผู้สอนในโรงเรียนของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 139 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

2.1 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพและประสบการณ์ แบบสอบถามเป็นแบบกำหนดคำตอบ (multiple)

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\mu$)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$) และมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 121)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | มาก |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | น้อย |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | น้อยที่สุด |

2.2 สร้างเครื่องมือและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Multiple choices) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย($\mu$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$) และมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 121)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | มาก |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | น้อย |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ | น้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์รายด้าน เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์มาจากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 ทั้ง 9 โรงเรียนระยะเวลาการตอบกลับภายใน 30 วัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวนทั้งสิ้น 150 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการหาแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ดำเนินโดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Consistency Analysis) แล้วสรุปอุปนัย จัดลำดับตามความถี่ ก่อนนำไปเสนอผลการวิจัยเป็นแบบความเรียง

**ข้อพิจารณาทางจริยธรรม**

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นอย่างยิ่งโดยได้กำหนดการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. การป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้
   1.1 ทุกคนสมัครใจตอบแบบสอบถามด้วยความอิสระโดยไม่มีการบังคับ
   1.2 ได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน
   1.3 ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
2. การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม
   2.1 นำเสนอผลการวิจัยโดยภาพรวมโดยไม่มีการระบุความคิดเห็นเป็นรายบุคคล
   2.2 แบบสอบถามได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับ เมื่อสิ้นสุดการวิจัยแล้ว จะทำการทำลายทั้งหมด
   2.3 การป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คำตอบที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์สถิติและแปลผล และนำเสนอโดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคล หน่วยงานทางการศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น

## ผลการวิจัย

**ตาราง** แสดงผลการศึกษาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | รายการ | ระดับปฏิบัติ | | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| | | ($\mu$) | ($\sigma$) | |
| 1 | ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล | 4.48 | 0.68 | มาก |
| 2 | ด้านการตรวจสอบข้อมูล | 4.14 | 0.73 | มาก |

| ด้านที่ | รายการ | ระดับปฏิบัติ | | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| | | ($\mu$) | ($\sigma$) | |
| 3 | ด้านการประมวลผลข้อมูล | 4.30 | 0.63 | มาก |
| 4 | ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ | 4.45 | 0.67 | มาก |
| 5 | ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ | 4.51 | 0.56 | มากที่สุด |
| **รวมเฉลี่ย** | | **4.38** | **0.65** | **มาก** |

จากตาราง พบว่า สภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$= 4.38, $\sigma$ =0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$= 4.51, $\sigma$=56) รองลงมาคือ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ($\mu$= 4.48) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก, ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ ($\mu$= 4.45, $\sigma$=67) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก และด้านการประมวลผลข้อมูล ($\mu$ = 4.30, $\sigma$=63) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านการตรวจสอบข้อมูล มีการปฏิบัติต่ำที่สุด ($\mu$= 4.14, $\sigma$ 0.73) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

**ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

ด้านที่ 1 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล สถานศึกษาควร กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ มีการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบเครื่องมือและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูล

ด้านที่ 2 ด้านการตรวจสอบข้อมูล สถานศึกษาควรนำระบบไปใช้และการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาระบบ การประเมินผล การกำหนดความถี่และช่วงเวลาในการตรวจสอบและการบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบ

ด้านที่ 3 ด้านการประมวลผลข้อมูล สถานศึกษาควร วิเคราะห์ข้อมูล จัดเรียงและจัดระเบียบข้อมูล คำนวณ การสรุปและสร้างรายงาน การนำเสนอข้อมูล

ด้านที่ 4 ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ สถานศึกษาควรมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล มีการเลือกรูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม เลือกการออกแบบการนำเสนอข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ นำตัวอย่างการนำเสนอข้อมูลสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ และการกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย

ด้านที่ 5 ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ สถานศึกษาควรกำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องจัดเก็บ เลือกวิธีการจัดเก็บข้อมูล มีการออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล กำหนดมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล

กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล การสำรองข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล บำรุงรักษาและปรับปรุงระบบจัดเก็บข้อมูล

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1 **สภาพการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา** ของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบูรณาการข้อมูล การเข้าถึงข้อมูลที่ง่ายและรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การสนับสนุนการตัดสินใจ การทำงานร่วมกันและการสื่อสาร ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาบนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ(อนุสรา เหล็กคำ,2565) ที่กล่าวว่า ระบบสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการขององค์กร ช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากสารสนเทศได้ถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ ช่วยในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้มาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

**1.1 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล:** โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัดสร้างเครื่องมือ มีวิธีการเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับแหล่งข้อมูล มีการใช้ทั้งแบบฟอร์มและเทคโนโลยี มีการประสานงานกับแหล่งข้อมูลเพื่อขอความร่วมมือและมีแผนดำเนินการในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา โดยแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ(นูรีน นุกูล,2565) ที่ศึกษาการบริหารระบบสารสนเทศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

**1.2 ด้านการตรวจสอบข้อมูล:** โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้การนิเทศเพื่อช่วยเหลือผู้รับผิดชอบการแก้ปัญหาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษา และมีการกำหนดหลักเกณฑ์การตรวจสอบข้อมูลให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ตรงกับความต้องการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ(สุรีย์ ยิ่งตระกูลไพร,2564) ที่ศึกษาการบริหารระบบสารสนเทศของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ตามพระราชดำริ สมเด็จพระ

กนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า การตรวจสอบข้อมูลโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

**1.3 ด้านการประมวลผลข้อมูล:** โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญและการส่งเข้าอบรมปฏิบัติการกับหน่วยงานอื่น มีการนิเทศเพื่อชี้แนะแนวทางให้สามารถแก้ปัญหาในการประมวลผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และมีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลข้อมูลทำให้ได้สารสนเทศตรงตามความต้องการใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างครอบคลุมตามขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ(วรรณิษา จักภิละ,2565) ที่ศึกษาการพัฒนาระบบสารสนเทศในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก พบว่า การประมวลผลข้อมูลโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

**1.4 ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ:** โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการแต่งตั้งให้มีบุคลากรทำหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการ การจัดระบบและการอำนวยความสะดวกในการสืบค้นและนำไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหารมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ตัดสินใจวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลทั้งระบบ และมีการแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบที่มีทักษะความสามารถทางเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับ ให้เป็นผู้นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เสนอผลงานของสถานศึกษาทั้งต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (สุรพงษ์ แสงสีมุข,2565) ที่ศึกษาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนเอราวัณ-ตาดหมอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

**1.5 ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ:** โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นครุภัณฑ์เทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายการสื่อสารเพื่อการค้นคว้าประจำศูนย์สารสนเทศให้เหมาะสม มีการกำหนดแนวทางการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับความต้องการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบโดยการกำหนดบทบาท หน้าที่และการให้บริการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การจัดเก็บเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ มีความสะดวกรวดเร็วในการนำข้อมูลสารสนเทศกลับมาใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (วทัญญู การกล้า,2564) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของกลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่พบว่า โดยรวมด้านการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

**2 แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 2**

**2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล:** สถานศึกษาควร กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ มีการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบเครื่องมือและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับ (นูรีน นุกูล,2565)

**2.2 ด้านการตรวจสอบข้อมูล:** สถานศึกษาควรนำระบบไปใช้และการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาระบบ การประเมินผล การกำหนดความถี่และช่วงเวลาในการตรวจสอบและการบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบ สอดคล้องกับผลการวิจัยขอ (สุรีย์ ยิ่งตระกูลไพร,2564)

**2.3 ด้านการประมวลผลข้อมูล:** สถานศึกษาควร วิเคราะห์ข้อมูล จัดเรียงและจัดระเบียบข้อมูล คำนวณ การสรุปและสร้างรายงาน การนำเสนอข้อมูล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (สุรพงษ์ แสงสีมุข ,2565)

**2.4 ด้านการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศ:** สถานศึกษาควรมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล มีการเลือกรูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม เลือกการออกแบบการนำเสนอข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ นำตัวอย่างการนำเสนอข้อมูลสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ และการกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ชลรรย์พร กำแก่น,2566)

**2.5 ด้านการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ:** สถานศึกษาควรกำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องจัดเก็บ เลือกวิธีการจัดเก็บข้อมูล มีการออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล กำหนดมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล การสำรองข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล บำรุงรักษาและปรับปรุงระบบจัดเก็บข้อมูล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (วรรณิษา จักภิละ,2565)

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

**ข้อเสนอแนะ**

**1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้**

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ มีการวิเคราะห์และการแปลผลมีความแม่นยำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความถูกต้องของการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ หากไม่มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างเหมาะสม

1.2 สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูล โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการตรวจสอบข้อมูล เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำในการตรวจสอบสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ และมีการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ควรมีการวางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติในการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.3 เสนอผู้ปฏิบัตินำความต้องการนี้มาเป็นพื้นฐานในการวางแผนและพัฒนาระบบ ศึกษาและเลือกระบบที่เหมาะสมกับความต้องการและลักษณะของสถานศึกษา ทดลองใช้ระบบหรือเปรียบเทียบระบบที่เลือกกับระบบอื่น ๆ เพื่อค้นพบความเหมาะสมที่สุด สร้างทรัพยากรการศึกษาออนไลน์หรือเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้บริการที่ตรงตามความต้องการและการบริหารจัดการ การนำแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบสามารถรองรับความต้องการและเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติการสามารถใช้ระบบได้ง่ายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

**2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อมูลในสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลในสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษา

2.4 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา

2.5 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในศถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยนี้ได้สังเคราะห์และนำเสนอองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *คู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ.2563-2565*. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

ชลรรย์พร กำแก่น. (2566). *แนวทางพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลแม่กุ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก.* การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.

นูรีน นุกูล. (2565). *การบริหารระบบสารสนเทศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). ฉบับปรับปรุงใหม่. บริษัทสุวีริยาสาส์น.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566-2570. (2565, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 139/ตอนพิเศษ 258 ง. หน้า 1

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 134 / ตอน 40 ก หน้า 18.

วทัญญู การกล้า. (2564). *แนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของกลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.* การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.

วรรณิษา จักภิละ. (2565). *การพัฒนาระบบสารสนเทศในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก.* การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2566). *ข้อมูลทั่วไปโรงเรียนปีการศึกษา 2566.* กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ.2566-2570.* กลุ่มนโยบายและแผน.

สุรพงษ์ แสงสีมุข. (2565). การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนเอราวัณ-ตาดหมอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 8*(1), 197-210

สุรีย์ ยิ่งตระกูลไพร. (2564). *การบริหารระบบสารสนเทศของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ตามพระราชดำริ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.* การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.

อนุสรา เหล็กคำ. (2565). *การพัฒนาคู่มือระบบสารสนเทศงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

# *การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

**ณัฐธิดาพร สายสุด[1*] ไพรวัลย์ โคตรตะ[2] ภาณุพงศ์ บุญรมย์[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[*]Corresponding author e-mail: nutthidaporn@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางการบริหารงานแนะแนวในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว รวม 118 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมายที่ใช้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง .80–1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) แนวทางการบริหารงานแนะแนวในยุคดิจิทัล ได้แก่ ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ใช้ระบบดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม ด้านบริการสนเทศ พัฒนาแพลตฟอร์มและสื่อประชาสัมพันธ์ทันสมัย ด้านการให้คำปรึกษา จัดช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ปลอดภัย ด้านการจัดวางตัวบุคคล ใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ศักยภาพและวางแผนกับภาคีเครือข่าย และด้านการติดตามผล ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลติดตามและประเมินผลต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระบบแนะแนวให้มีประสิทธิภาพยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การบริหารงานแนะแนว; ยุคดิจิทัล; สถานศึกษาในยุคดิจิทัล

* Received: 2025-08-21, Revised: 2025-10-14, Accepted: 2025-10-21

# Guidance Administration of Educational Institutions in the Digital Era under the Secondary Educational Service Area Office Ubon Ratchathani Amnat Charoen

**Nutthidaporn Saisood[1*] Paiwan Kotta[2] Panupong Boonrom[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Nursing, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: nutthidaporn@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) study the current state of guidance administration of educational institutions in the digital era; 2) compare the state of guidance administration based on position, work experience, and school size; and 3) explore the guidelines for guidance administration of educational institutions in the digital era under the Secondary Educational Service Area Office Ubon Ratchathani Amnat Charoen. The sample consisted of 118 participants, including school administrators and guidance teachers. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's table and selected using proportional stratified random sampling, with school size used as the criterion for stratification. In addition, six participants were selected for in-depth interviews. The research instruments included a questionnaire with content validity coefficients ranging from .80 to 1.00 and an overall reliability coefficient of .97, as well as a structured interview form. Data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, f-test, and content analysis. The findings revealed that: 1) the overall and aspect-specific state of guidance administration in the digital era was at a high level; 2) there were statistically significant differences at the .01 level in guidance administration when classified by position, work experience, and school size; and 3) The proposed guidelines for guidance administration in the digital era included: for educational services and data collection, use digital systems ethically; for information services, develop modern platforms and public relations media; for counseling, provide safe online and offline channels; for student placement, apply technology to analyze potential and plan in collaboration with networks; and for follow-up, use digital platforms for continuous monitoring and evaluation, aiming to sustainably enhance the efficiency of the guidance system.

**Keywords:** Guidance Administration; Digital Era; Educational Institutions in the Digital Era

## บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมดิจิทัล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ประเทศไทยจึงกำหนดทิศทางการพัฒนาในยุค Thailand 4.0 โดยเน้นการใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อันสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เรียนยุคใหม่ ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมบนฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ผู้เรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบันเป็นกลุ่ม Generation Z ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและคุ้นเคยกับอุปกรณ์ดิจิทัล โดยเฉพาะสมาร์ทโฟนที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ดังนั้น การจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับกระทรวงจนถึงระดับสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว (อัมเรศ เนตาสิทธิ์, 2563) ในบริบทของการแนะแนว ครูแนะแนวจึงควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการแนะแนว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก และความรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ (ธนารักษ์ สารเถื่อนแก้ว และสุพิน ใจแก้ว, 2566)

จากบริบทดังกล่าว สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับกระบวนการแนะแนวให้สอดคล้องกับสังคมดิจิทัล ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านแนะแนวในสถานศึกษามิได้เป็นเพียงการปรับตัวต่อเทคโนโลยี หากยังอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ซึ่งเน้นส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับชาติ เพื่อคุ้มครองและพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของเด็กเป็นสำคัญ โดยหมวด 7 มาตรา 63 กำหนดให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบงานและกิจกรรมด้านแนะแนว การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมแก่นักเรียน นักศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความปลอดภัยของผู้เรียน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดระบบงานแนะแนว พ.ศ. 2548 กำหนดให้สถานศึกษาจัดระบบการแนะแนว การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมตามบริบท พร้อมพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคล ส่งเสริมบทบาทครูในการเข้าใจและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้คำปรึกษาด้านการดำรงชีวิต การปรับพฤติกรรม การศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ ตลอดจนจัดให้มีระบบข้อมูลเพื่อติดตามและดูแลผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเข้าจนสำเร็จการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2549)

จากบทบัญญัติของกฎหมายชี้ให้เห็นว่าการแนะแนวเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญ โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคคลเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตระหนักถึงคุณค่าในตน สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล แก้ไขปัญหาและวางแผนพัฒนาศักยภาพเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผู้เรียนอยู่ในช่วงวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งร่างกายและอารมณ์ และต้องเผชิญการตัดสินใจด้านการศึกษาและอนาคต การแนะแนวจึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและยอมรับตนเอง ตระหนักถึงข้อดีข้อจำกัด กล้ารับความเป็นจริง และเลือกแนวทางที่เหมาะสมได้ (คมเพชร ฉัตรศุภกุล และ

สาลี่ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, 2557) ทั้งนี้ การบริหารงานแนะแนวถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ครูแนะแนว และครูผู้สอน ในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการศึกษา ด้านอาชีพ และด้านส่วนตัวและสังคม ควบคู่กับการจัดบริการแนะแนวที่ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ บริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล บริการสนเทศ บริการให้คำปรึกษา บริการจัดวางตัวบุคคล และบริการติดตามผล (อรินทรา อยู่หลาบ, 2560)

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ในปีการศึกษา 2567 ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด 81 แห่ง มีนักเรียนรวม 72,411 คน พบว่า แม้จะได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายด้านการแนะแนวตามจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ทั้งการสร้างความเข้มแข็งระบบแนะแนว การชี้แนะ (Coaching) การดูแลสุขภาพกายและจิตของผู้เรียน การแนะแนวอาชีพ การส่งเสริมสุขภาวะผ่านระบบ School Health Hero การพัฒนาครูแนะแนว และการจัดตั้งศูนย์แนะแนวระดับจังหวัดและเขตพื้นที่อย่างเป็นระบบ แต่จากการติดตามผลยังพบข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ 1) งบประมาณไม่เพียงพอส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพครูแนะแนวและนักเรียนแกนนำ 2) การขาดครูแนะแนวที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การขาดกลไกการประสานงานระหว่างศูนย์แนะแนวกับสถานศึกษา และ 4) การขาดระบบสารสนเทศที่รองรับการติดตามผู้เรียนรายบุคคลอย่างครอบคลุม ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับการบริหารงานแนะแนวให้มีความทันสมัย เป็นระบบ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ, 2567)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ เนื่องจากมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังกล่าวอยู่จำกัด และการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารงานแนะแนวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทของสังคมดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและพัฒนาระบบแนะแนวในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว โดยจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนทั้งสิ้น 162 คน ซึ่งจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 81 คน และครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว จำนวน 81 คน

1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 118 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 26 คน ครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 22 คน ครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 22 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 11 คน ครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 11 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งตัวอย่าง

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ได้จากการเลือกแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว โดยเลือกบุคคลที่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในด้านการบริหารงานแนะแนว จำนวน 6 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1. ตำแหน่ง

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.2 ครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว

3.2. ประสบการณ์การทำงาน

3.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.2.2 ตั้งแต่ 10 ปี - 20 ปี

3.2.3 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

3.3 ขนาดของสถานศึกษา (ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงบประมาณ สพฐ.)

3.3.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนต่ำกว่า 499 คน)

3.3.2 สถานศึกษาขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)

3.3.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)

ตัวแปรตาม

การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล
2. ด้านบริการสนเทศ
3. ด้านบริการให้คำปรึกษา
4. ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล
5. ด้านบริการติดตามผล

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบตรวจรายการ เกี่ยวกับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามวิธี Likert มี 5 ระดับ โดยมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง .80–1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 และตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

4.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

5.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และการเก็บข้อมูลด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Google Forms)

5.3 เมื่อได้แบบสอบถามที่ส่งกลับมาแล้ว จำนวน 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์

5.4 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารงานแนะแนว

5.5 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทั้งหมด เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติที่เหมาะสม

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 แบบสอบถาม

6.1.1 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการทดสอบ t-test และการทดสอบค่า f-test

6.1.3 ตอนที่ 3 สรุปข้อมูลการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

6.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยการตีความ จำแนก และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นเพื่อสังเคราะห์แนวทางและนำมาสรุป อภิปรายผล

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

| **การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล** | $\bar{X}$ | **S.D.** | **ระดับ** | **อันดับที่** |
|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล | 4.39 | .46 | มาก | 3 |
| 2. ด้านบริการสนเทศ | 4.40 | .43 | มาก | 2 |
| 3. ด้านบริการให้คำปรึกษา | 4.26 | .39 | มาก | 5 |
| 4. ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล | 4.38 | .42 | มาก | 4 |
| 5. ด้านบริการติดตามผล | 4.43 | .44 | มาก | 1 |
| **รวม** | **4.37** | **.43** | **มาก** | |

จากตารางที่ 1 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านบริการติดตามผล ด้านบริการสนเทศ ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล ด้านบริการให้คำปรึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยจำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

| การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล | ตำแหน่ง | | | | | | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้บริหารสถานศึกษา (n=59) | | | ครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว (n=59) | | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | | |
| 1. ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล | 4.68 | .38 | มากที่สุด | 4.11 | .34 | มาก | 8.54** | .01 |
| 2. ด้านบริการสนเทศ | 4.61 | .41 | มากที่สุด | 4.19 | .34 | มาก | 6.10** | .01 |
| 3. ด้านบริการให้คำปรึกษา | 4.39 | .38 | มาก | 4.12 | .34 | มาก | 4.09** | .01 |
| 4. ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล | 4.61 | .36 | มากที่สุด | 4.15 | .35 | มาก | 7.03** | .01 |
| 5. ด้านบริการติดตามผล | 4.71 | .33 | มากที่สุด | 4.14 | .34 | มาก | 9.37** | .01 |
| **รวม** | **4.60** | **.37** | มากที่สุด | **4.14** | **.29** | **มาก** | **8.47**** | **.01** |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 4.33 | 2.16 | 12.26** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 20.30 | .18 | | |
| | **รวม** | 117 | 24.63 | | | |
| 2. ด้านบริการสนเทศ | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 4.20 | 2.10 | 14.12** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 17.11 | .15 | | |
| | **รวม** | 117 | 21.31 | | | |
| 3. ด้านบริการให้คำปรึกษา | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 1.29 | .65 | 4.62** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 16.08 | .14 | | |
| | **รวม** | 117 | 17.37 | | | |
| 4. ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.96 | 1.48 | 9.52** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 17.87 | .16 | | |
| | **รวม** | 117 | 20.83 | | | |
| 5. ด้านบริการติดตามผล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 5.73 | 2.87 | 19.53** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 16.88 | .15 | | |
| | **รวม** | 117 | 22.61 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 3.35 | 1.68 | 15.98** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 12.06 | 0.11 | | |
| | **รวม** | 117 | 15.41 | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนว ที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.65 | 1.32 | 6.93** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 21.97 | .19 | | |
| | **รวม** | 117 | 24.62 | | | |
| 2. ด้านบริการสนเทศ | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.41 | 1.21 | 7.34** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 18.90 | .16 | | |
| | **รวม** | 117 | 21.31 | | | |
| 3. ด้านบริการให้คำปรึกษา | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.64 | 1.32 | 10.29** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 14.74 | .13 | | |
| | **รวม** | 117 | 17.38 | | | |
| 4. ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.64 | 1.32 | 8.34** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 18.19 | .16 | | |
| | **รวม** | 117 | 20.83 | | | |
| 5. ด้านบริการติดตามผล | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 1.75 | .87 | 4.82** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 20.86 | .18 | | |
| | **รวม** | 117 | 22.61 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | 2 | 2.37 | 1.19 | 10.46** | .01 |
| | **ภายในกลุ่ม** | 115 | 13.04 | .11 | | |
| | **รวม** | 117 | 15.41 | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวที่ปฏิบัติงานในขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

3.1 ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แบบสอบถามออนไลน์ การประเมินตนเอง และแฟ้มสะสมผลงานอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบคลาวด์ เช่น Google Drive หรือ OneDrive พร้อมส่งเสริมบทบาทครูที่ปรึกษาและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ภายใต้จริยธรรมวิชาชีพและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเคร่งครัด

3.2 ด้านบริการสนเทศ คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เพจเฟซบุ๊ก Line OpenChat เพื่อเผยแพร่ข้อมูลด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคมอย่างทั่วถึงและทันสมัย ควบคู่กับการออกแบบสื่อที่น่าสนใจ จัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ตรง และวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการรู้จักตนเอง สามารถคิดวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างมีเป้าหมาย

3.3 ด้านบริการให้คำปรึกษา คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้คำปรึกษาทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ครอบคลุมด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคม โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ความปลอดภัยของข้อมูล และสัมพันธภาพที่เกื้อหนุน ควบคู่กับการพัฒนาเครือข่ายครูและนักเรียนแกนนำ รวมถึงจัดให้มีระบบติดตามและการส่งต่อกรณีจำเป็น เพื่อส่งเสริมการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในทุกมิติอย่างรอบด้าน

3.4 ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีและข้อมูลรายบุคคลในการวิเคราะห์ความสนใจ ความถนัด และศักยภาพของผู้เรียน เช่น การใช้ระบบสำรวจแววความสามารถพิเศษของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อจัดกิจกรรมและให้บริการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละบุคคล พร้อมส่งเสริมความร่วมมือกับครู บุคลากร และชุมชน รวมถึงพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการวางแผนชีวิตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

3.5 ด้านบริการติดตามผล คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เช่น Google Forms, Line, Messenger และเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์การแนะแนวทั้งในช่วงระหว่างการศึกษาและหลังสำเร็จ รวมถึงพัฒนากระบวนการให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## อภิปรายผล

**1. ระดับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ** โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือบริการติดตามผล รองลงมาคือบริการสนเทศ บริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล และบริการจัดวางตัวบุคคล ส่วนบริการให้คำปรึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลการศึกษาสะท้อนว่าสถานศึกษาสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารงานแนะแนวให้สอดคล้องกับบริบทสังคมดิจิทัล ซึ่งสนองต่อนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานแนะแนว ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเผชิญ ชินป่า (2565) และ

สุกัญญา เบ็ญจะขันธ์ (2566) ที่พบว่าการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นกัน แม้ด้านการให้คำปรึกษาจะอยู่ในระดับมาก แต่ยังเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดบางประการ อาทิ จำนวนครูแนะแนวที่ไม่เพียงพอ ภาระงานของครูที่อาจส่งผลต่อระยะเวลาและคุณภาพของการให้คำปรึกษา ตลอดจนข้อจำกัดด้านทักษะเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษา ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพของบริการแนะแนว ผลการวิจัยโดยรวมชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีแนวโน้มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย แสดงถึงศักยภาพของสถานศึกษาในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความเท่าเทียม การเข้าถึงและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

**2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ดังนี้**

**2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง** พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้านซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สะท้อนให้เห็นว่าบริบท บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแนะแนวมีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนภาพรวม และพัฒนานวัตกรรมในระดับองค์รวม ขณะที่ครูแนะแนวต้องนำแนวนโยบายไปปฏิบัติในระดับผู้เรียนรายบุคคล ซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร เทคโนโลยี งบประมาณ และความพร้อมของผู้เรียน ส่งผลให้ความคิดเห็นของครูสะท้อนสภาพความเป็นจริงเชิงปฏิบัติมากกว่ามุมมองเชิงนโยบาย ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา เบ็ญจะขันธ์ (2566) ที่พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานแนะแนวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับงานวิจัยของนุชลี จันทรังษี (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการดำเนินงานแนะแนวของผู้บริหาร ครูแนะแนว และครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

**2.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวเกี่ยวกับการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน** โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปีมีความเข้าใจเชิงระบบและภาพรวมการบริหารงานที่ลึกซึ้ง สามารถจัดการ วางแผน และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี แม้จะเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แต่ยังขาดการเชื่อมโยงกับมิติการบริหารเชิงนโยบาย ส่วนกลุ่มที่มี

ประสบการณ์ 10–20 ปี แสดงศักยภาพในการผสานประสบการณ์ดั้งเดิมกับทักษะดิจิทัลได้อย่างสมดุล ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) และเผชิญ ชินป่า (2565) ที่ยืนยันว่าประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อมุมมองและความคิดเห็นต่อการบริหารงานแนะแนว โดยเฉพาะด้านการบูรณาการเทคโนโลยีและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามช่วงประสบการณ์อย่างเหมาะสม

**2.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานแนะแนวเกี่ยวกับบริหารงานแนะแนวในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา** พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดใหญ่มักมีทรัพยากร บุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานแนะแนวได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงโอกาสในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมากกว่า ขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กประสบกับข้อจำกัดหลายประการ อาทิ ด้านบุคลากร ภาระงาน และการเข้าถึงทรัพยากรเทคโนโลยี ส่งผลให้การบริหารงานแนะแนวในบริบทดิจิทัลยังมีข้อจำกัด ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของเผชิญ ชินป่า (2565) และนุชลี จันทรังษี (2566) ซึ่งชี้ให้เห็นความจำเป็นในการสนับสนุนทรัพยากรและพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามขนาดของสถานศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการให้บริการแนะแนวและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. แนวทางการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้**

**3.1 ด้านบริการศึกษาและรวบรวมข้อมูล** คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดเก็บ วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบและแม่นยำ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น แบบสอบถามออนไลน์ การประเมินตนเอง แฟ้มสะสมผลงานอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือวัดต่าง ๆ พร้อมจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์และคลาวด์ ส่งเสริมบทบาทของครูที่ปรึกษาและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ภายใต้หลักจริยธรรมวิชาชีพและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับงานวิจัยของชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) ที่ชี้ว่าควรจัดหาและพัฒนาเครื่องมือที่สะดวกและเหมาะสมต่อการสำรวจข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น แบบสอบถามประวัติส่วนตัว แบบบันทึกการเยี่ยมบ้าน แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้ปกครอง พร้อมส่งเสริมการใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาในการประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน ความฉลาดทางอารมณ์ สุขภาพจิต บุคลิกภาพ และความสนใจในอาชีพ เพื่อให้ครูที่ปรึกษาสามารถนำข้อมูลไปวางแผนและดำเนินการแนะแนวได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละราย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา สิงห์โต (2564) ที่ควรเน้นการจัดอบรมเชิงวิชาการและประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะ

บุคลากร พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**3.2 ด้านบริการสนเทศ** คือ ควรมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและแพลตฟอร์มออนไลน์หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ของสถานศึกษา เพจเฟซบุ๊ก Line OpenChat และสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคมให้แก่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ควรออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ให้ดึงดูด จัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ตรงและวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการรู้จักตนเอง การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) ที่ชี้ว่าการให้บริการสารสนเทศควรรองรับการตัดสินใจ การวางแผนการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิต โดยนำเสนอในรูปแบบหลากหลาย เช่น ป้ายนิเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นิทรรศการ วิทยากร และการศึกษาดูงาน เพื่อบูรณาการกับกิจกรรมแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยของปนัดดา สิงห์โต (2564) ยังเน้นการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา อาชีพ และองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง พร้อมการจัดสรรงบประมาณและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลและส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.3 ด้านบริการให้คำปรึกษา** คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดช่องทางให้คำปรึกษาทั้งออนไลน์ เช่น Line Messenger Google Meet Zoom และรูปแบบออฟไลน์ ครอบคลุมด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคม โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ความปลอดภัยของข้อมูล และการสร้างสัมพันธภาพที่เอื้อต่อการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ควรพัฒนาเครือข่ายครูและนักเรียนแกนนำในการให้คำปรึกษาเบื้องต้น พร้อมจัดระบบติดตามและส่งต่อกรณีที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในทุกมิติ สอดคล้องกับชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) ที่ระบุว่าการให้คำปรึกษาควรครอบคลุมด้านการศึกษาต่อ อาชีพ ส่วนตัวและสังคม เชื่อมโยงกับกิจกรรมแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อสนับสนุนครูที่ปรึกษาในการดูแลผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงและประสานการส่งต่อผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา สิงห์โต (2564) ชี้ให้เห็นว่าควรพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรด้านจิตวิทยาการแนะแนว จัดผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาเฉพาะราย และเตรียมห้องให้คำปรึกษาที่สงบเป็นส่วนตัว เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**3.4 ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล** คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลรายบุคคลในการวิเคราะห์ความสนใจ ความถนัด และศักยภาพของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ระบบสำรวจแววความสามารถพิเศษในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของ สพฐ. เพื่อจัดกิจกรรมและบริการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละบุคคล พร้อมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชนตลอดจนพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการวางแผนชีวิตและ

การดำเนินชีวิตของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) ที่ระบุว่า ครูควรช่วยเหลือผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย ครอบคลุมด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคม เช่น การให้คำปรึกษาเลือกแผนการเรียน การส่งเสริมกิจกรรมที่สอดคล้องความถนัดและความสนใจ การสนับสนุนงานพิเศษ และการจัดหาทุนการศึกษาและอาหารกลางวัน เพื่อสร้างโอกาสและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างรอบด้าน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา สิงห์โต (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าควรจัดกิจกรรมสร้างรายได้ระหว่างเรียนและระดมทุนจากภาครัฐ เอกชน และชุมชน พร้อมบริการแนะแนวการศึกษาต่อและอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวางแผนเส้นทางการศึกษาและประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพ ความสนใจ และความถนัดของตน

**3.5 ด้านบริการติดตามผล** คือ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือ เช่น Google Forms Messenger Line และแอปพลิเคชันประเมินความถนัด เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินงานแนะแนวและพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับชนากานต์ นุริตานนท์ (2567) ที่ระบุว่าการติดตามผลการจัดบริการแนะแนวช่วยให้ครูแนะแนวมีข้อมูลในการประเมินความต่อเนื่องของการให้ความช่วยเหลือ ปรับปรุงหลักสูตรและแผนการจัดกิจกรรมแนะแนวตลอดจนประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของงานแนะแนวและสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับงานวิจัยของปนัดดา สิงห์โต (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าการติดตามผลการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถวิเคราะห์และประเมินงานแนะแนว ตลอดจนใช้เป็นแนวทางสนับสนุนผู้เรียนรุ่นปัจจุบันให้สามารถวางแผนการเรียนและอาชีพได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ด้านบริการให้คำปรึกษา สถานศึกษาควรจัดให้มีห้องแนะแนวเฉพาะเพื่ออำนวยความสะดวกและเสริมสร้างความไว้วางใจให้กับผู้เรียนในการเข้ารับคำปรึกษา พร้อมทั้งจัดให้มีรูปแบบการให้บริการทั้งออนไลน์และออนไซต์ เพื่อให้การให้คำปรึกษาเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง

1.2 ด้านบริการจัดวางตัวบุคคล สถานศึกษาควรจัดการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีบุคลิกที่แตกต่างกันได้ให้คำปรึกษาตามสภาพปัญหาที่ตนเองถนัด ในการแนะแนวด้านการศึกษา อาชีพ ส่วนตัวและสังคม เพื่อให้การจัดวางตัวบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

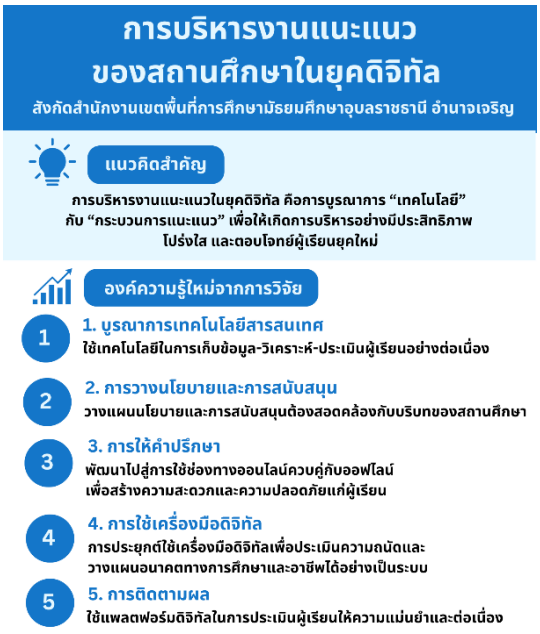
## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการให้คำปรึกษารูปแบบผสมผสานในงานแนะแนวของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

## องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยเรื่องการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับการบริหารงานแนะแนวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการบริหารงานแนะแนวนั้นเป็นกระบวนการบริหารที่ต้องใช้ข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเก็บ วิเคราะห์ และประเมินผลผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยยังระบุว่าปัจจัยด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษามีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหารงานแนะแนว จึงจำเป็นต้องมีการวางนโยบายและการสนับสนุนที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา การให้คำปรึกษาได้พัฒนาไปสู่การใช้ช่องทางออนไลน์ควบคู่กับออฟไลน์เพื่อสร้างความสะดวกและความปลอดภัยแก่ผู้เรียน ขณะเดียวกันยังมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อประเมินความถนัดและวางแผนอนาคตทางการศึกษาและอาชีพได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การติดตามผลได้รับการยกระดับเป็นหัวใจหลัก โดยอาศัยแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยให้การประเมินผู้เรียนมีความแม่นยำและต่อเนื่อง องค์ความรู้เหล่านี้สะท้อนว่า การบริหารงานแนะแนวในศตวรรษที่ 21 ต้องมุ่งเน้นความเป็นดิจิทัล โปร่งใส และยั่งยืน เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่




ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่การบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดระบบงานและกิจกรรมในการแนะแนวให้คำปรึกษาและฝึกอบรมแก่นักเรียน นักศึกษา และผู้ปกครอง พ.ศ. 2548. (6 มกราคม 2549). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 123 ตอน 1 ก หน้า 26.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล และสาลี่ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. (2557). *การแนะแนวเบื้องต้น.* สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ชนากานต์ นุริตานนท์. (2567). สภาพการบริหารงานแนะแนวของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 6*(2), 57-75.

ธนารักษ์ สารเถื่อนแก้ว และสุพิน ใจแก้ว. (2566). การใช้เทคโนโลยีเพื่อการแนะแนวในโรงเรียน. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกแห่งสุวรรณภูมิ, 2*(1),1-16.

นุชลี จันทรังษี. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานแนะแนวในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปนัดดา สิงห์โต. (2564). แนวทางการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. *วารสารวิจัยวิชาการ,* 4(3), 61-74.

เผชิญ ชินป่า. (2565). *การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546. (2 ตุลาคม 2546). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 120 ตอน 95 ก หน้า 26.

สุกัญญา เบ็ญจะขันธ์. (2566). การศึกษาสภาพการบริหารงานแนะแนวของสถานศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิชญทรรศน์, 18*(3), 113-129.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.* https://drive.google.com/file/d/1es6xwGOBKbj_MPMKMYY06e0u1AYMDOP2/view

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *ระบบการแนะแนวในโรงเรียน.* โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

อรินทรา อยู่หลาบ. (2560*). การบริหารกับการดำเนินงานแนะแนวของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อัมเรศ เนตาสิทธิ์. (2563). *การแนะแนวและการใช้เทคโนโลยีในการแนะแนว.* สำนักพิมพ์ดีเซมเบอรี่.

# *แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ

**ณัฐพล มีเงิน[1*] พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล[2] ปาริชาต เตชะ[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
[*]Corresponding author e-mail: lyx.nat@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ โดยมีประชากรคือ หัวหน้าฝ่ายภาษาจีนและครูผู้สอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนภาคเหนือ จำนวน 270 คน รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ผู้จัดการโรงเรียน และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาภาษาจีน จำนวน 17 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่และการจัดลำดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น และด้านการพัฒนาหลักสูตร แต่พบปัญหาในหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรที่ขาดความชัดเจนและความสอดคล้องกับบริบท การเรียนการสอนที่ยังขาดแผนพัฒนากระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดและประเมินผลที่ขาดมาตรฐาน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่เพียงพอ การประสานงานที่ยังขาดความต่อเนื่อง และการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ขาดทรัพยากรและการสนับสนุนที่เพียงพอ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1)การปรับปรุงหลักสูตรให้มีมาตรฐานและครอบคลุมทักษะที่จำเป็น 2) การออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของนักเรียน 3) การวางระบบการวัดและประเมินผลที่ชัดเจน 4) การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนและการใช้ผลการวิจัยในการพัฒนา 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 6) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรมที่หลากหลายและทันสมัย

**คำสำคัญ:** แนวทางพัฒนา; การบริหารงานวิชาการ; โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน; ภาคเหนือ

[*] Received: 2025-08-19, Revised: 2025-10-16, Accepted: 2025-10-21

# Guidelines Development for Academic Management in Schools under the Association of Private Chinese Language Schools in Northern Thailand

**Natthaphon Mingoen[1*] Pruettipol Pruettikul[2] Parichat Techa[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: lyx.nat@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to examine the current conditions, challenges, and evelopment guidelines for academic management in schools affiliated with the Association of Private Chinese Language Schools in Northern Thailand. The research population comprised 270 heads of Chinese language programs and Chinese language teachers in northern private schools, along with in-depth interviews with 17 school administrators, school managers, and Chinese language education experts. Research instruments included questionnaires and interview guides, and data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that 1) The overall academic management was at a high level, with the highest-rated aspects being teaching process development, academic collaboration with other institutions, and curriculum development. However, several issues were identified, including a lack of clarity and contextual relevance in curriculum development, insufficient planning for effective teaching processes, inadequate standards in assessment and evaluation, insufficient research for educational quality improvement, inconsistent academic collaboration, and inadequate resources and support for media and technology development. 2) The guidelines for academic management development encompassed six areas: (1) improving curriculum standards to align with educational needs, (2) designing teaching processes that actively engage students, (3) establishing clear and standardized assessment and evaluation systems, (4) promoting school-based research and applying findings to academic development, (5) fostering collaboration networks among schools and relevant organizations, and (6) enhancing the use of diverse and modern technologies and innovative teaching materials to support learning.

**Keywords:** Development guidelines; academic management; private Chinese language schools; Northern Region of Thailand

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงระบบการศึกษาที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ระบบการจัดการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งวิธีการและแนวทาง เพื่อพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีให้ทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 โดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน การจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม เป้าหมายการจัดการศึกษาคือการมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึงสำหรับประชากรทุกคน 2) การให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียมสำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม 3) การสร้างระบบการศึกษาที่พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การลงทุนทางการศึกษาเป็นไปอย่างคุ้มค่า และ 5) ระบบการศึกษาที่ตอบสนองและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัต การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการขยายตัวของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมระหว่างไทยและจีน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาชี้ให้เห็นว่ายังมีอุปสรรคหลายประการที่ทำให้การเรียนการสอนไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหาสำคัญ ได้แก่ ความไม่พร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน ส่งผลให้การจัดทำหลักสูตรขาดความชัดเจนและมาตรฐาน นอกจากนี้ หลักสูตรยังไม่มีแผนแม่บทหรือแนวทางกลางที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างแต่ละระดับการศึกษา ทำให้การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่องและส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอนประเทศไทยยังประสบปัญหาการขาดแคลนสื่อที่เหมาะสม ทั้งห้องปฏิบัติการทางภาษาและตำราเรียนที่สอดคล้องกันในแต่ละระดับ ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเลือกใช้ ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรจะเป็น อีกทั้งสถานศึกษาหลายแห่งขาดครูผู้สอนภาษาจีนที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิที่เหมาะสม โดยต้องพึ่งพาครูอาสาสมัครจากจีนซึ่งมักไม่สอดคล้องกับบริบทการสอนในประเทศไทย ทำให้การเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง ปัญหาของผู้เรียน โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษา คือ ขาดแรงจูงใจในการเรียน เนื่องจากหลักสูตรไม่เชื่อมโยงกัน ผู้เรียนต้องเริ่มเรียนซ้ำจากพื้นฐานเดิม ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่สามารถพัฒนาทักษะได้เต็มที่ ส่วนในด้านความร่วมมือ แม้ไทย–จีนจะมีการประสานงานทางการศึกษา แต่ไทยยังขาดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อกับกระทรวงศึกษาธิการของจีนโดยตรง ทำให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา จากปัญหาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นใน

การพัฒนาระบบการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักสูตร สื่อ บุคลากร และความร่วมมือ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน ตอบสนองต่อผู้เรียน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

ในปัจจุบัน สถานศึกษาเอกชนที่สอนภาษาจีนหรือโรงเรียนเอกชนที่เน้นการสอนภาษาจีน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ปรับเปลี่ยนจากโรงเรียนจีน หรือโรงเรียนเอกชนการกุศลตามมาตรา 15 (3) เดิม และ 2) โรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเลือกสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่สอง สำหรับโรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนจีนเดิมบางแห่งยังคงรักษาแนวคิดดั้งเดิมในการสอนภาษาจีน เพื่อให้ บุตรหลานสืบทอดภาษาและวัฒนธรรมของบรรพบุรุษ รวมถึงการเรียนรู้หนังสือจีนเพื่อการทำมาค้าขายเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกัน โรงเรียนเหล่านี้ต้องดำเนินการตามแนวทางของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับระบบการศึกษาไทย รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีความพร้อมต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และคุณภาพ โดยเพิ่มการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเสริมการเรียนรู้อย่างเหมาะสม การจัดการศึกษาในรูปแบบนี้ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัย รวมถึงพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างเต็มที่ (รุ่งทิวา แย้มรุ่ง และคณะ, 2567)

จากสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนที่กล่าวมา มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้อธิบายว่า การบริหารงานวิชาการคือการบริหารสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกด้านจะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในแต่ละพื้นที่ อาจมีสภาพการจัดการเรียนการสอนและปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยยังคงเผชิญกับปัญหาหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการเรียนการสอน ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เช่น ขาดความพร้อมของผู้บริหารในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน การขาดแผนแม่บทหรือหลักสูตรแกนกลางที่ชัดเจน ความไม่ต่อเนื่องในหลักสูตร การขาดแคลนสื่อการสอนที่เหมาะสม และบุคลากรครูผู้สอนที่มีคุณสมบัติไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ยังพบปัญหาด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน รวมถึงแรงจูงใจและความพร้อมของผู้เรียนที่ไม่เพียงพอ สภาพปัญหาที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ของโรงเรียนเอกชนในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ (ประเทศไทย) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วยจำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของ

สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ

2. เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ

## ระเบียบวิธีวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายภาษาจีนหรือผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน และครูผู้สอนภาษาจีนของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 270 คน จาก 18 โรงเรียน ประกอบด้วย 1. โรงเรียนช่องฟ้าซินเชิงวานิชบำรุง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ 2. โรงเรียนประชาวิทย์ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 3. โรงเรียนราษฎร์วิทยา (ตี่มิ้ง) อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 4. โรงเรียนตากกวง อำเภอเมือง จังหวัดตาก 5. โรงเรียนกวางตง อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย 6. โรงเรียนพุ้ยฮัว อำเภอศรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย 7. โรงเรียนป้วยมิ้ง อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย 8. โรงรียนเจริญศิลป์ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 9. โรงเรียนซินจง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 10. โรงเรียนหัวเฉียว อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร 11. โรงเรียนโถงจื้อบางมูลนาก อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร 12. โรงเรียนสิ่นหมิน อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 13. โรงเรียนวัฒนศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย14. โรงเรียนกวงหมิงหัวเฉียว อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย15. โรงเรียนประชานุเคราะห์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์16. โรงเรียนเตรียมนนาชาติภู่ขจร อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 17. โรงเรียนไตรศาสตร์วิเทศศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์18. โรงเรียนหัวเฉียว อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2567)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วยทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ 6 ด้าน จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานพัฒนากระบวนการเรียนการสอน งานวัดประเมินผล งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา งานประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น และงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales)

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนภาคเหนือ เป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response)

**ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ได้แก่ ผู้จัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ จำนวน 2 คน ผู้รับผิดชอบฝ่ายภาษาจีน หรือหัวหน้าฝ่ายภาษาจีน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาภาษาจีน จำนวน 5 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน และนักวิชาการด้านการวิจัย ด้านวัดและประเมินผล ด้านสื่อนวัตกรรม ด้านการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งได้จากการนำผลวิจัยที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เกี่ยวกับสภาพและปัญหาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ มาสังเคราะห์ เรียบเรียง เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างคำถาม โดยคำถามในแบบสัมภาษณ์ได้ถูกออกแบบให้ สอดคล้องกับทั้ง 6 ด้านของการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร, การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน, การวัดและประเมินผล, การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, การนิเทศการศึกษา, และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือโดยภาพรวม

| ที่ | รายการ | μ | σ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านการพัฒนาหลักสูตร | 4.04 | 0.81 | มาก |
| 2 | ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน | 4.14 | 0.68 | มาก |
| 3 | ด้านการวัดและประเมินผล | 4.00 | 0.72 | มาก |
| 4 | ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.77 | 0.83 | มาก |
| 5 | ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น | 4.05 | 0.77 | มาก |
| 6 | ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา | 4.01 | 0.72 | มาก |
| | **รวมเฉลี่ย** | **4.00** | **0.76** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือโดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก (μ=4.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยระดับการบริหารงานวิชาการจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน (μ=4.14) รองลงมา ได้แก่ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น (μ=4.05), ด้านการพัฒนาหลักสูตร (μ=4.04), ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (μ=4.01), และ ด้านการวัดและประเมินผล (μ=4.00) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (μ=3.77)

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**

**ตารางที่ 2** แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ ในภาพรวม

| ด้านที่ | รายการ | ความถี่ (f) | ร้อยละ (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | สถานศึกษาขาดผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรภาษาจีนที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน | 178 | 65.93 |

| ด้านที่ | รายการ | ความถี่ (f) | ร้อยละ (%) |
|---|---|---|---|
| 2 | จำนวนชั่วโมงสอนตามหลักสูตรของสถานศึกษาน้อยเกินไป ส่งผลให้การเรียนภาษาจีนไม่ได้ประสิทธิผล | 157 | 58.15 |
| 3 | สถานศึกษาไม่ได้จัดทำคลังข้อสอบและแบบทดสอบกลางที่ได้มาตรฐาน | 211 | 78.15 |
| 4 | ภาระงานของครูผู้สอนมีหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่ | 227 | 84.07 |
| 5 | แนวทางในการปฏิบัติของการขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม | 146 | 54.07 |
| 6 | สถานศึกษาไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อสื่อการสอน สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน | 221 | 81.85 |

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ โดยภาพรวม โดยเรียงข้อที่มีปัญหาสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ 1. สถานศึกษาขาดผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรภาษาจีนที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน 2. จำนวนชั่วโมงสอนตามหลักสูตรของสถานศึกษาน้อยเกินไป ส่งผลให้การเรียนภาษาจีนไม่ได้ประสิทธิผล 3. สถานศึกษาไม่ได้จัดทำคลังข้อสอบและแบบทดสอบกลางที่ได้มาตรฐาน 4. ภาระงานของครูผู้สอนมีหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่ 5. แนวทางในการปฏิบัติของการขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม 6. สถานศึกษาไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อสื่อการสอน สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ**

**ตารางที่ 3** แสดงแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ

| ลำดับที่ | รายการ | ความถี่ (f=17) |
|---|---|---|
| 1 | สถานศึกษาควรจัดทำและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรภาษาจีนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน เช่น การประเมินทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน เพื่อให้กระบวนการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา | 17 |
| 2 | สถานศึกษาควรออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาจีนที่กระตุ้นความสนใจและการมีส่วนร่วมของนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มและการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง | 17 |
| 3 | สถานศึกษาควรจัดทำและดำเนินการทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรภาษาจีน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตรวจสอบความสามารถด้านความรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนด | 17 |
| 4 | สถานศึกษาควรส่งเสริมการทำวิจัยในโรงเรียนภาษาจีน โดยการให้รางวัลหรือการสนับสนุนสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 16 |
| 5 | สถานศึกษาควรจัดประชุมและสัมมนาร่วมกับโรงเรียนภาษาจีนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ | 15 |
| 6 | สถานศึกษาควรพัฒนาและจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัย เช่น วิดีโอการสอน สื่อดิจิทัล และแอปพลิเคชันการเรียนรู้ภาษาจีน เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน | 15 |

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ โดยภาพรวม โดยเรียงข้อที่มีปัญหาสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ 1. สถานศึกษาควรจัดทำและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรภาษาจีนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน เช่น การประเมินทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน เพื่อให้กระบวนการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา 2. สถานศึกษาควรออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาจีนที่กระตุ้นความสนใจและการมีส่วนร่วมของนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มและการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง 3.

สถานศึกษาควรจัดทำและดำเนินการทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรภาษาจีน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตรวจสอบความสามารถด้านความรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนด 4. สถานศึกษาควรส่งเสริมการทำวิจัยในโรงเรียนภาษาจีน โดยการให้รางวัลหรือการสนับสนุนสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5. สถานศึกษาควรจัดประชุมและสัมมนาร่วมกับโรงเรียนภาษาจีนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ 6. สถานศึกษาควรพัฒนาและจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัย เช่น วิดีโอการสอน สื่อดิจิทัล และแอปพลิเคชันการเรียนรู้ภาษาจีน เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

## อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือโดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับระดับการบริหารงานวิชาการจากค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ เช่น การอบรมและนิเทศการสอนที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน (จินดา, 2563) รวมถึงการประสานความร่วมมือกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศที่ส่งผลให้มีทรัพยากรและแนวทางสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ (เพิ่มศักดิ์, 2561; มุทิตา, 2560)

2. ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ

2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขาดผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรภาษาจีนที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือขาดผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษาอาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมหรือการขาดการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดระบบการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ และการขาดการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การเรียนการสอนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้ไม่เต็มประสิทธิภาพ นักเรียนอาจไม่สามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระบุญลัท สุวรรณเดช (2560) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยพบว่าการขาดผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นปัญหาหลักในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและชุมชนในปัจจุบัน

2.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงสอนตามหลักสูตรของสถานศึกษาน้อยเกินไป ส่งผลให้การเรียนภาษาจีนไม่ได้ประสิทธิผล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือจัดสรรจำนวนชั่วโมงสอนภาษาจีนที่ไม่เพียงพอในสถานศึกษาอาจเกิดจากการวางแผนและการจัดการที่ไม่เหมาะสม ขาดการติดตามและประเมินผลอาจเป็นผลจากการขาดระบบ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพหรือการขาดการสนับสนุนทางบุคลากร ส่งผลให้การเรียนการสอนภาษาจีนไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนไม่เต็มประสิทธิภาพ และนักเรียนอาจไม่ได้รับการเรียนรู้ที่ครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยฉัตร โรจน์พลทามล (2562) ที่ศึกษาการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาจีนโดยใช้สถานการณ์เป็นฐานการเรียนรู้ พบว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบมีส่วนร่วมและการจัดสรรเวลาที่เหมาะสม มีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ การวางแผนเวลาที่ไม่เพียงพอและขาดการสนับสนุนด้านการสอนส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียนลดลง โดยเฉพาะในทักษะการฟังและการพูดภาษาจีนที่ไม่สามารถพัฒนาได้เต็มที่ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 ด้านการวัดและประเมินผล พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาไม่ได้จัดทำคลังข้อสอบและแบบทดสอบกลางที่ได้มาตรฐาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือไม่มีการจัดทำคลังข้อสอบและแบบทดสอบที่ได้มาตรฐาน ขาดผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาแบบทดสอบ และไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนที่อาจเป็นผลจากการขาดการฝึกอบรมและการสนับสนุนด้านวิชาการ การขาดคลังข้อสอบและการประเมินผลที่มีมาตรฐานในสถานศึกษาทำให้การวัดผลการเรียนการสอนไม่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของนักเรียนได้ ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ มีสง่า (2562) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาคลังข้อสอบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐาน เกี่ยวกับความสำคัญของคลังข้อสอบในการประเมินผลการเรียนรู้ พบว่าการมีคลังข้อสอบที่มีมาตรฐานช่วยให้การวัดผลการเรียนการสอนมีความแม่นยำและสะท้อนความสามารถของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

2.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ภาระงานของครูผู้สอนมีหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูในสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนภาคเหนือมีภาระงานที่มากเกินไป อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมและการขาดการสนับสนุนด้านวิจัย ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและขาดเครือข่ายในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อาจเป็นผลจากการขาดการฝึกอบรมและการสนับสนุนที่เพียงพอ ซึ่งส่งผลให้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาถูกจำกัดและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา บุทธิจักร์ (2564) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ พบว่าภาระงานของครูส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาการวิจัย โดยครูผู้สอนในหลายโรงเรียนต้องรับภาระงานด้านอื่น ๆ ซึ่งทำให้ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มที่

2.5 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติของการขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือขาดแนวทางที่ชัดเจนที่เกิดจากการขาดการวางแผนและการจัดการที่เหมาะสม การขาดแนวทางที่ชัดเจนในการขอความร่วมมือและการสนับสนุนที่ต่อเนื่องทำให้การพัฒนาวิชาการในสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำให้โครงการพัฒนาวิชาการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราวรรณ เอียดชุม (2565) ที่ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าการขาดแนวทางชัดเจนในการประสานงานและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกส่งผลให้โครงการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีการวางแผนและจัดการที่ดีจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.6 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อสื่อการสอน สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือขาดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนอาจเกิดจากการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม ขาดแคลนสื่อการเรียน การสอนทันสมัยอาจเป็นผลจากการขาดการลงทุนในด้านเทคโนโลยี การผลิตและพัฒนาสื่อการสอน ส่งผลให้การเรียนการสอนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรพงษ์ คำผง (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าการขาดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสมทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาสื่อการสอนที่ทันสมัยได้ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนไม่สามารถบรรลุผลได้ตามที่คาดหวัง

3. แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือโดยภาพรวม ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

3.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร พบว่า ข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ (1) สถานศึกษาควรมีการจัดทำและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรภาษาจีนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน เช่น การ

ประเมินทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน เพื่อให้กระบวนการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา และ (2) สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรให้ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ เช่น การใช้ภาษาจีนในชีวิตประจำวัน พร้อมกับกำหนดมาตรฐานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ต้องการให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนและบริบททางการศึกษาในยุคใหม่ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการใช้ภาษาในชีวิตจริง จะช่วยให้นักเรียนสามารถ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพิ่มสมรรถนะในการสื่อสารภาษาจีนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang (2022) จากประเทศจีน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง A Study on The Trend “from Curriculum To Classroom” of Chinese Basic Education Curriculum Reform in New Century ได้ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของจีนในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นถึงการปฏิรูปหลักสูตรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาภายในห้องเรียน การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับการเรียนรู้ในห้องเรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ห้องเรียนเป็นพื้นที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้จริงเกิดขึ้นที่นี่ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอนเข้ามาในห้องเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปฏิรูปหลักสูตรควรมุ่งเน้นที่บทบาทของครูในการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ โดยครูควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

3.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน พบว่าข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาจีนที่กระตุ้นความสนใจและการมีส่วนร่วมของนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มและการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง และ 2) สถานศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีการสนทนากับเจ้าของภาษา เช่น การเรียนการสอนร่วมกับเจ้าของภาษาและกิจกรรมที่ใช้ภาษาในบริบทจริง เพื่อเพิ่มทักษะการสื่อสารและความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมจีน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นความสนใจและการมีส่วนร่วมของนักเรียน รวมถึงการจัดกิจกรรมที่มีการสนทนากับเจ้าของภาษา อาจเป็นเพราะต้องการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวาและมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการใช้ภาษาจีนในบริบทที่เป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mak (2014) จากฮ่องกง ประเทศจีน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง A case study : task-based language teaching in a Chinese foreign language context พบว่า กระบวนการเรียนการสอนที่ใช้ TBLT ในบริบทของการเรียนการสอนภาษาจีนสำหรับผู้ที่ไม่ได้ใช้ภาษาจีนเป็นภาษาแม่ (Chinese as a Foreign Language Context) ได้เน้นถึงสามลักษณะหลักของ TBLT คือ การเน้นความหมาย (meaning-focused) การเสริมความรู้ (reinforcement) และความยืดหยุ่น (flexibility) ซึ่งเน้นการปฏิบัติจริง การสื่อสารที่มีความหมาย และความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการเรียนภาษาจีนของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ การเน้นกิจกรรมที่มีส่วนร่วมและการสื่อสารกับเจ้าของภาษา เป็น

แนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้นักเรียนได้ใช้ภาษาในสถานการณ์จริง เกิดการเรียนรู้เชิงลึก และพัฒนาทักษะภาษาจีนอย่างเป็นธรรมชาติและยั่งยืน

3.3 ด้านการวัดและประเมินผล พบว่าข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาควรมีการจัดทำและดำเนินการทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรภาษาจีน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตรวจสอบความสามารถด้านความรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การเน้นการทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรมีเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินสะท้อนถึงความสามารถจริงของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ของการใช้ภาษา และสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนืออาจให้ความสำคัญกับการจัดทำและดำเนินการทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตร อาจเป็นเพราะต้องการให้กระบวนการประเมินมีความแม่นยำและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhao (2567) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลการสอนภาษาจีนในโรงเรียน สพฐ. พบว่า การเน้นทดสอบที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตรเป็นปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบทักษะการใช้ภาษาจีนในโรงเรียนรัฐบาลระดับประถมศึกษาที่กรุงเทพฯ เสนอว่าการประเมินแบบครอบคลุมนี้ช่วยสะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของนักเรียน และยังช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงการสอนได้อย่างแม่นยำตามผลการประเมิน ซึ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถของนักเรียนในด้านทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาจีนอย่างครบถ้วน

3.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่าข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการทำวิจัยในโรงเรียนภาษาจีน โดยการให้รางวัลหรือการสนับสนุนสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 2) สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนการใช้ผลการวิจัยเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนภาษาจีน โดยการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การให้การสนับสนุนและรางวัลสำหรับผลงานวิจัยมีความสำคัญต่อการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนภาษาจีนมีแรงจูงใจในการทำวิจัย ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการทำวิจัยและการใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอาจเป็นเพราะเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางการสอนที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tian (2022) จากประเทศจีน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Training Mode of Local Chinese Language Teachers in Thailand: An Exploratory Analysis พบว่า การส่งเสริมการทำวิจัย โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนและรางวัลสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ของครูภาษาจีนในประเทศไทย ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบ Active Learning ซึ่งช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู

3.5 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น พบว่าข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ (1) สถานศึกษาควรมีการจัดประชุมและสัมมนาร่วมกับโรงเรียนภาษาจีนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ และ (2) สถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่ายการสนับสนุนระหว่างโรงเรียนภาษาจีน เช่น การจัดตั้งกลุ่มทำงานหรือคณะกรรมการร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดประชุมและสัมมนาช่วยให้โรงเรียนภาษาจีนและองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางการพัฒนาวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและมาตรฐานการศึกษา และสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน เนื่องจากเห็นถึงความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang (2020) จากประเทศจีน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง On the four outstanding problems of Chinese teaching in Thailand's basic education stage พบว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือช่วยส่งเสริมการพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการสอนภาษาจีนในระดับโรงเรียนได้ เช่น การขาดแคลนทรัพยากรการสอน การขาดการอบรมครูที่เพียงพอ และการจัดการเรียนการสอนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน การร่วมมือระหว่างโรงเรียนและองค์กรต่าง ๆ สามารถช่วยให้การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการมีส่วนร่วมของนักเรียนมีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ภาษาจีน

3.6 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่าข้อที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรมีการพัฒนาและจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัย เช่น วิดีโอการสอน สื่อดิจิทัล และแอปพลิเคชันการเรียนรู้ภาษาจีน เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และ 2) สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกและการเข้าถึงข้อมูล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัยช่วยให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ในขณะเดียวกัน การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์ช่วยเพิ่มการเข้าถึงข้อมูลและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนืออาจให้ความสำคัญกับการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เนื่องจากเห็นถึงความจำเป็นในการใช้สื่อทันสมัยและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอนและการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Meng (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Research on the Development of Online Chinese Education in Thailand โดยเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการในการใช้เทคโนโลยีการศึกษาออนไลน์ในการสอนภาษาจีน พบว่า การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ทำให้การเรียนการสอนมีความยืดหยุ่นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถสนับสนุนการ

เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาสให้กับนักเรียนในการเรียนรู้จากที่บ้านหรือที่ใดก็ได้ที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งถือเป็นแนวทางที่มีความสำคัญในยุคดิจิทัลที่การเรียนรู้จำเป็นต้องมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรจัดทำนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชน โดยให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างประเทศ เช่น การสนับสนุนครูอาสาสมัครจากจีน รวมถึงสร้างกรอบมาตรฐานกลางสำหรับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนที่สอนภาษาจีน เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในทุกด้าน เช่น หลักสูตร การประเมินผล และการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

1.2 ศึกษาธิการจังหวัดควรมีการนำข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือไปใช้กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร การประสานความร่วมมือทางวิชาการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนเรียนสถานศึกษา และสังคมปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะระดับองค์กร

2.1 สมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือควรจัดตั้งเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานวิชาการ เช่น การแบ่งปันสื่อการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาครู หรือการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.2 สถานศึกษาควรมีการนำผลการวิจัยไปปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิชาการภายในองค์กร สถานศึกษาโดยเน้นที่การพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน การวัดและประเมินผลที่ครอบคลุมทักษะสำคัญ และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการวิจัยและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

3.1 ครูผู้สอนควรพัฒนาทักษะด้านการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น การใช้กรณีศึกษา หรือกิจกรรมเชิงประสบการณ์ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ รวมถึงส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อค้นหาวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนได้ตรงจุด

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ผลการวิจัยในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนภาษาจีนและการวิจัยเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการฝึกอบรมในด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และการวัดผลที่มีมาตรฐาน

## องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง "แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนภาคเหนือ" ได้สังเคราะห์องค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่นำเสนอแนวทางการพัฒนา 6 ด้าน ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การวิจัย ความร่วมมือ และสื่อเทคโนโลยี และองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมที่เสนอกรอบแนวคิดใหม่ "โมเดลการบริหารเชิงบูรณาการ" ที่เชื่อมโยง 3 มิติ คือ โครงสร้าง กระบวนการ และความร่วมมือ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในบริบทไทยและขยายผลไปยังสาขาวิชาอื่นได้

## เอกสารอ้างอิง

จินดา สรรประสิทธิ์. (2020). *การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิราภรณ์ มีสง่า. (2562). *การพัฒนาคลังข้อสอบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีทางการศึกษา: การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบแบบพหุมิติ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิราวรรณ เอียดชุม, โสภณ เพ็ชรพวง, & ญาณิศา บุญจิตร์. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในอำเภอเคียนซา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสาร มมร วิชาการล้านนา*, *11*(2), 58–70.

ดวงเดือน แก้วฝ่าย. (2558). ปัจจัยการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. *วารสารการบริหารการศึกษา*, *10*(2), 65–78.

ปวีณา บุทธิจักร์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ.* ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พระบุญลัท สุวรรณเดช. (2560). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์. (2561). รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา. *วารสารการบริหารวิชาการ*, *11*(3), 30–45.

มุทิตา อุตตามพันธุ์. (2560). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ. *วารสารการพัฒนาชุมชน*, *5*(1), 75–88.

รุ่งทิวา แย้มรุ่ง, กิตติชัย สุธาสิโนบล, & Xu, J. (2567). ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารคหเศรษฐศาสตร์*, *67*(1), 181–195.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ระดับมัธยมศึกษา.* พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

ไชยฉัตร โรจน์พลทามล. (2562). การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาจีนโดยใช้สถานการณ์เป็นฐานการเรียนรู้. *วารสารการศึกษาและการเรียนรู้*, *12*(3), 45–58.

วีรพงษ์ คำผง. (2561). *แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในโรงเรียนประถมศึกษาที่สอดคล้องกับยุคการศึกษา 4.0*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Zhao, G. X. (2024). ศึกษาผลการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียน สพฐ. เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 6*(2), 373–386.

Mak, T. M. (2014). *A case study: Task-based language teaching in a Chinese foreign language context*. Master's thesis, University of Hong Kong.

Meng, X. (2021). Research on the development of online Chinese education in Thailand. *Journal of Chinese Language and Culture Studies*, *8*(1), 279–286.

Tian, X. (2022). The training mode of local Chinese language teachers in Thailand: An exploratory analysis. *Teacher Education and Curriculum Studies*, *7*(2), 57–65.

Wang, J. Y. (2020). On the four outstanding problems of Chinese teaching in Thailand's basic education stage. *Southeast Asian Studies*, *94*, 12–17.

Zhang, S. J. (2022). *A study on the trend "from curriculum to classroom" of Chinese basic education curriculum reform in new century*. Doctoral thesis, Hunan Normal University.

# *การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ณัฐสิริ ละน้อย[1*] จารุวรรณ แก่นทรัพย์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

*Corresponding author e-mail : nutsiri23000@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และ (2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC = 0.67–1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนกลุ่มแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้น จำนวน 133 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน เฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu$=4.00,$\sigma$= 0.34) (2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ดังนี้ ด้านที่ 1 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ด้านที่ 2 ผู้บริหารควรสนับสนุนครูในการใช้เทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือและมีความแม่นยำและควรการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียน ด้านที่ 3 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบหลักสูตร ด้านที่ 4 ผู้บริหารควรสนับสนุนครูให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ด้านที่ 5 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมินกำกับ ติดตามการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาและควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

**คำสำคัญ :** การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล; สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด

* Received: 2025-06-29, Revised: 2025-10-01, Accepted: 2025-10-12

# Academic Administration In The Digital Age Of Educational Institutions Maesot-thasailuad School Group Under The Tak Primary Educational Service Area Office 2

**Nutsiri Lanoi[1] Jaruwon Gansub[2]**

[1]Master of Education Program , Northern College,
[2] Lecturer, Faculty of Education , Northern College,
Corresponding Author's Email : nutsiri23000@gmail.com

## ABSTRACT

This study aimed to (1) examine the academic administration in the digital era of schools in the Mae Sot–Tha Sai Luad group, under the Tak Primary Educational Service Area Office 2, and (2) explore strategies for developing academic administration in the digital era in these schools. The content validity index (IOC) ranged from 0.67 to 1.00, and the reliability coefficient of the instrument was 0.986 The population and data sources included 133 school administrators and teachers in the Mae Sot–Tha Sai Luad group during the 2024 academic year. The findings revealed that 1. The overall status of academic administration in the digital era, as well as by specific aspects, was at a high level ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.34$) 2. Strategies for developing academic administration in the digital era were as follows 1. Administrators supported teachers in using digital technology to promote new teaching methods and enhance student participation. 2.Administrators encouraged teachers to use technology to set clear objectives and evaluation criteria, manage reliable and accurate data, and maintain assessment documents efficiently. 3. Aspect 3: Administrators facilitated the use of technology for data analysis to design curricula. 4. Administrators promoted the use of digital technology and computer systems to enhance research efficiency and improve educational quality. 5. Administrators supported teachers in using digital technology to assess, monitor, and develop internal quality assurance systems and educational standards. The study indicated that support for digital technology was a crucial factor in developing academic administration and improving educational quality in schools in the digital era.

**Keywords:** Academic Administration in the Digital Era; Mae Sot - Tha Sai Luat School Group

**บทนำ**

การศึกษาเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานของการเจริญเติบโตของสังคมและประเทศชาติ ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศที่ไร้พรมแดน ทำให้บทบาทของครู ผู้บริหาร และสถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การยูเนสโก ระบุว่าระบบการศึกษายุคใหม่ ควรส่งเสริมทักษะสำคัญ เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่า จึงถือได้ว่า “การศึกษา” ในปัจจุบันไม่ใช่เพียงเรื่องของเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของระบบและวิธีการจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง (องค์การยูเนสโก, 2565)

บริบทของประเทศไทย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการจัดการศึกษา เช่น โครงการโรงเรียนคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ การอบรมครูด้านเทคโนโลยีและการประเมินผลด้วยเครื่องมือดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการระบบ การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่ต้องการในโลกยุคดิจิทัล และสถานศึกษาทุกแห่งสามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของระบบการศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายทางวิชาการ การวางแผน การจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การนิเทศ ติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพได้เต็มตามความสามารถ ในยุคดิจิทัล รูปแบบการบริหารงานวิชาการได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลนักเรียน การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดตารางสอน การบริหารคลังข้อสอบ การเรียนการสอนออนไลน์ รวมถึงการใช้ระบบคลาวด์ในการจัดเก็บและแบ่งปันเอกสาร (วรรณา สุขเกษม, 2565) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีควบคู่ไปกับการบริหารจัดการเชิงวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน ครู และนักเรียน การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่แค่การเปลี่ยนจากกระดาษเป็นออนไลน์แต่ คือ

การเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติในการทำงานอย่างเป็นระบบและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

การขับเคลื่อนภารกิจโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษา ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตาก และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2563) ภายใต้ยุทธศาสตร์การศึกษา เพื่อความมั่นคง พัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างโอกาส การเข้าถึงการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผลการดำเนินการที่ผ่านมาด้านปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี พบว่า สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ เนื่องจากบริบทสภาพที่ตั้งของสถานศึกษาในสังกัดเป็นพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร การติดตาม ติดต่อสื่อสารและการรายงานข้อมูลของสถานศึกษา ไม่ทันตามกำหนด การนิเทศ ตรวจสอบและประเมินผลไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การจัดระบบบริหารสารสนเทศของสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการและครอบคลุมภารกิจการบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน รวมถึงระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ถูกต้องสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้ตลอดเวลาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ตามระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) แต่จากรายงานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า สถานศึกษาเกิดปัญหาในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารสถานศึกษา คือ งานวิชาการ ครูมีความจำกัดในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน งานงบประมาณ ขาดการจัดสรรงบประมาณที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดการระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด งานบุคคลขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารทั่วไป ขาดการวางแผนและพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ขาดการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวดมีทั้งหมด 5 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนทั้งหมด 133 คน ผู้บริหาร 5 คน และรองผู้บริหาร 3 คน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีสภาพพื้นที่และสภาพภูมิประเทศเป็นภูเขาสูงสลับพื้นที่ราบเชิงเขา มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงเรียนในกลุ่มแม่สอด-ท่าสายลวด พบว่า ในสภาวะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในสถานศึกษาตลอดจนการสื่อสารกับ

หน่วยงานภายนอก การเท่าทันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารงานในสถานศึกษาก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่จะพัฒนางานวิชาการซึ่งนับว่าเป็นหัวใจหลักของการจัดการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและรู้จักปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา เพื่อที่จะได้ทราบสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในลำดับต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของกลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 133 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากกลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (1951;

บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.986 การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 133 ฉบับ ได้รับการตอบรับครบถ้วนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปผลการตอบแบบสอบถามของประชากรที่ใช้ในการศึกษาที่ให้ข้อมูลทั้งหมดมารวมกัน จัดหมวดหมู่ และดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์โดยแยกข้อมูลตามสถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีหาค่าร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ขั้นตอนที่ 2** หาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษามีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา จำนวน 2 คน (2) กลุ่มนักวิชาการศึกษา เป็นอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนรู้สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ตั้งแต่ระดับวิทยาลัยขึ้นไป มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าดุษฎีบัณฑิตทางการศึกษาและมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา จำนวน 1 คน และ (3) กลุ่มหัวหน้างานวิชาการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญามหาบัณฑิต มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการและมีความรู้ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา 2 คน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (structuraled interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ และตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์รายด้าน เป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (structural interview) ตามขอบเขตด้านเนื้อหา 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์มาจากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญและนำเสนอเป็นรูปแบบความเรียง

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1.1 จำแนกตามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 133 คน ส่วนใหญ่เพศหญิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 76.70 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 45-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.84 วุฒิการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 87.97 ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 93.98 และประสบการณ์การทำงาน (อายุราชการ) ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุราชการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 56.39

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ตารางที่ 1** สภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในภาพรวม

| การบริหารงานในยุคดิจิทัล | ระดับปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|
| | μ | σ | แปลผล |
| 1.ด้านการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน | 4.17 | 0.36 | มาก |
| 2.ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา | 4.00 | 0.47 | มาก |
| 3.ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา | 3.97 | 0.33 | มาก |
| 4.ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา | 3.89 | 0.33 | มาก |
| 5.ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา | 3.99 | 0.23 | มาก |
| **รวมเฉลี่ย** | **4.00** | **0.34** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=4.00,$\sigma$= 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านที่ 1 ด้านบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=4.17,$\sigma$ =0.30) รองลงมา ด้านที่ 2 ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=4.00,$\sigma$= 0.47) ด้านที่ 5 ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาและด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=3.99,$\sigma$= 0.23) และด้านที่ 3 ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=3.97,$\sigma$=0.33) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$=3.89,$\sigma$=0.33) เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้านมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2. ผลการหาแนวทางการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนรูปแบบใหม่การบูรณาการกับการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาวิธีการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามศักยภาพตามความสนใจและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2.2 ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือและมีความแม่นยำ และควรการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียน ควรมีการใช้การบริหารงานยุคดิจิทัลในการส่งเสริมสนับสนุนครูและผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบการวัดผลและประเมินผล ทำให้เกิดการวัดผลประเมินผลที่ตรงตามเป้าหมาย ควรมีการจัดทำระบบการวัดประเมินผลด้วยระบบสารสนเทศ เพื่อติดตามคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างสะดวกและต่อเนื่อง

2.3 ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบหลักสูตร ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ ควรการวางแผนในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูใช้เทคโนโลยีในการทำวิจัยเกี่ยวกับการสอน เนื้อหา อุปกรณ์ วิธีสอน และวิธีการจัดการชั้นเรียนรูปแบบใหม่ ๆ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำเล่มวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

2.5 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมิน กำกับ ติดตามการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้เทคโนโลยีการเปิดเผยการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยปิดเผยต่อสาธารณะชน ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

**อภิปรายผล**

ผลการวิจัย เรื่องการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติ เฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านเรียงจากสูงไปหาต่ำ ด้านที่ 1 ด้านบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านที่ 2 ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา อยู่ในระดับมาก ด้านที่ 5 ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาและด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และด้านที่ 3 ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามี อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกกว่าในอดีตมาก เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีมี ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สัญญาณอินเทอร์เน็ตพัฒนาให้มีเครือข่ายความเร็วสูงและครอบคลุมทุกพื้นที่ทำให้สถานศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานวิชาการในสถานศึกษาตามขอบข่ายงานได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับครูผู้สอนของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรีและเป็นครูผู้สอนยังมีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งจัดเป็นครูพันธุ์ใหม่ที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นอย่างดี จึงส่งผลให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดตามวัตถุประสงค์การนำเทคโนโลยีการสนเทศมาใช้ในการบริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2564) ที่กำหนดไว้ว่า เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับจึงต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้สนับสนุนขอบข่ายของงานของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2563) ได้กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ

เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูง ประหยัด และได้ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับจึงนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เช่น ผู้บริหารระดับสูงในองค์การจะนำสารสนเทศที่แสดงภาพรวมของการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสิ่งแวดล้อม สรุปปัญหา แนวทางการแก้ไข และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์การส่วนผู้บริหารระดับกลางจะนำสารสนเทศที่ประมวล ผลงานประจำปีมาใช้จัดทำแผนงบประมาณ และกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับผู้บริหารระดับต้น จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ และคณะ (2566) ที่พบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1.กรอบแนวคิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 4 ด้าน

ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป และลลิตวดี ระดาบุตร (2565) พบว่า ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยา เขตสัตตบงกช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุง ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาและด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 11 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ในการบูรณาการกับการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ข้อที่ 10 การจัดทำฐานข้อมูล จัดเก็บคะแนนระหว่างเรียนและวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่ 3 มีการใช้สื่อดิจิทัลและระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 12 มีบริหารงานโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากำหนดนโยบายเทคโนโลยีในภาคการศึกษาไว้ว่า ให้สถาบันการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนการสอนเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยให้มีสัดส่วนจำนวนชั่วโมงเรียนที่ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนชั่วโมงในหลักสูตร โดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับ คุณธรรมและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป็นหนึ่งในหลักสูตรภาคบังคับ ของระดับประถมศึกษาตอนต้นสอดคล้องกับแนวคิดผลงานวิจัยของ ทินกร เผ่ากันทะและกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2564) แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เป็นการดำเนินการต่างๆ ตามพันธกิจหรือภารกิจของสถานศึกษาทางด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหลัก หรือให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหาร เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เป็นประเด็นสำคัญของสถานศึกษา ควรตระหนักในประเด็นนี้ให้มาก อีกทั้งผู้บริหารควรบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่ดีต้องเกิดจากการรับรู้และร่วมมือของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทั้งหมด เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสีย เช่นกัน

1.2 ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 3 การบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการเกี่ยวกับการโอนผลการเรียนผ่านระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ได้แก่ ข้อที่ 1 มีการใช้การบริหารงานยุคดิจิทัลในการส่งเสริมสนับสนุนครูและผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบการวัดผลและประเมินผล อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบ จัดทำข้อสอบและการจัดเก็บผลการสอบ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 2 มีการใช้การบริหารงานยุคดิจิทัลกำกับ ดูแลจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ มีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ นารี ปราถนาม (2566) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพรามีกระบวนการวัดคุณภาพของผู้เรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย และมีการกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผล สถานศึกษาต้องมีการจัดทำระเบียบแนวทางการ วัดผลและประเมินผลและส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำเอกสารหลักฐานการวัดผลและประเมินผลให้ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลของโรงเรียนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

1.3 ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 10 มีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 6 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำเล่มหลักสูตรสถานศึกษาปัญหาการ

จัดการเรียนการสอนในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 3 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 มีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ กษมา ชนะวงศ์ (2564)ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีความคิด ด้านทักษะและด้านคุณธรรม สามารถปรับตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญทั้งในด้านการพัฒนาการศึกษาของประเทศที่ต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกฝ่ายและประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลประมวลผลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ช่วยในการประเมินหรือการประกันคุณภาพเทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษา และยังใช้ในการจัดเก็บความรู้และประสบการณ์ที่ได้ระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างเป็นฐานความรู้ ผลงานวิจัยของ สมจิต ขวัญแดง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า การบริหารบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีส่วนร่วม ในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ของบุคลากร และใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการบริหารบุคคล

1.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษารวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 6 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำเล่มวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 10 มีส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่ 7 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 มีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวางแผนการพัฒนาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีกระบวนการวัดคุณภาพของผู้เรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย และมีการกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นารี ปราถนาม (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมครูในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเผยแพร่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ

สถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติระบุว่า รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน ทำให้ครูผู้สอนทราบปัญหาของนักเรียนสามารถนำข้อมูลมาจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และครูผู้สอนสามารถทำการวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการเรียนการสอน ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุนในด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการวิจัยในชั้นเรียนสามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียนและให้ความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

1.5 ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา รวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 8 มีมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 6 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 12 มีการใช้เทคโนโลยีการเปิดเผยการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยปิดเผยต่อสาธารณะชน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 9 มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบบริหารและสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ด้านพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษานำไปสู่การสร้างคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของมาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา (2564) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานระบบประกันคุณภาพการศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ได้จัดประชุมชี้แจงผู้ปกครองและชุมชนให้รับรู้รับทราบถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจ และกำกับ ติดตามการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องมีการเชิญผู้ปกครองและชุมชนร่วมประชุมปรึกษาหารือการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดเกณฑ์บ่งชี้และมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคนในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบและการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม สามารถสร้างเครื่องมือการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษามีความสะดวกใช้และง่ายต่อการประเมินสถานศึกษานำข้อมูลจากผลการประเมิน พัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับสถานภาพและบริบทของสถานศึกษา สถานศึกษานำผลและข้อมูลการประเมินที่ได้ ประชุมชี้แจงผู้ปกครองและชุมชนได้รับรู้รับทราบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถนำแนวทางมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาวิธีการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามศักยภาพตามความสนใจและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของพระอนันต์ ธมฺมวิริโย,สุนทร สายคำและประจิตร มหาหิง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกระบวนการเรียนการสอน และสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2563) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูง ประหยัด และได้ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับจึงนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เช่น ผู้บริหารระดับสูงในองค์การจะนำสารสนเทศที่แสดงภาพรวมของการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสิ่งแวดล้อม สรุปปัญหา แนวทางการแก้ไข และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์การส่วนผู้บริหารระดับกลางจะนำสารสนเทศที่ประมวล ผลงานประจำปีมาใช้จัดทำแผนงบประมาณ และกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับผู้บริหารระดับต้น จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษามากขึ้น

2.2 ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูมีการใช้เทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนมีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือและมีความแม่นยำ และควรการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียนควรมีการใช้การบริหารงานยุคดิจิทัลในการส่งเสริมสนับสนุนครูและผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบการวัดผลและประเมินผล ทำให้เกิดการวัดผลประเมินผลที่ตรงตามเป้าหมาย ควรมีการจัดทำระบบการวัดประเมินผลด้วยระบบสารสนเทศ เพื่อติดตามคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างสะดวกและต่อเนื่องสอดคล้องกับของพระอนันต์ ธมฺมวิริโย,สุนทร สายคำ และประจิตร มหาหิง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการวัดผลประเมินผลการศึกษาพบว่า ควรใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ใช้เครื่องมือสำหรับการพัฒนาคุณภาพภายในโรงเรียนให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น (Q-Info) ประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงในห้องเรียน ควรให้ความสำคัญกับการสะท้อนกลับ (Feedback)การนำเทคโนโลยีการช่วยในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้สอดคล้องตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพราะว่า ครู บุคลากรของสถานศึกษาบางส่วนยังขาดความรู้ในการสร้างเครื่องมือการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพ ครูมีภาระงานมากเกินไปและสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2562) กล่าวว่า การวัดผล หมายถึง เป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขให้แก่สิ่งต่าง ๆ การวัดจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของการวัดต้องชัดเจน 2) เครื่องมือที่ใช้วัดต้อง มีหน่วยในการวัดและมาตราเปรียบเทียบระหว่างหน่วย 3) การแปล ผลและนำผลไปใช้ ซึ่งข้อมูลเกิดความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งหากมีการใช้เทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือ

2.3 ด้านการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบหลักสูตร ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ ควรการวางแผนในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นารี ปราถนาม (2566) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร ตรงตามจุดประสงค์ มีการนำหลักสูตรมาพัฒนาให้มีความเหมาะสมบรรลุจุดมุ่งหมาย ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิไลลักษณ์ เจริญทรัพย์ (2565) กล่าวว่า หลักสูตรเปรียบเสมือนแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและเป็นแนวทางสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของประเทศนอกจากนี้ยังเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญของมาตรฐานการศึกษาในแต่ละประเทศ ทั้งนี้เพราะว่า การศึกษาของแต่ละประเทศจะดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้เป็นสำคัญ หลักสูตรยังมีความสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนกล่าวคือการสอนจะใช้หลักสูตรเป็นเสมือนแม่แบบในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่หลงทางและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างครบถ้วนสำหรับความสำคัญของหลักสูตรกับผู้เรียน หากหลักสูตรนั้นเป็นหลักสูตรที่ดีจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงสร้างทักษะอื่นๆทั้งการเคารพสิทธิมนุษยชนและสามารถยอมรับในความหลากหลายของผู้คนได้

2.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูใช้เทคโนโลยีใน

การทำวิจัยเกี่ยวกับการสอน เนื้อหา อุปกรณ์ วิธีสอน และวิธีการจัดการชั้นเรียนรูปแบบใหม่ ๆ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำเล่มวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นารี ปราณนาม (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมครูในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเผยแพร่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดิ์ดนัย โรจน์สราญรมย์ (2562) กล่าวว่า ความหมายการบริหารวิชาการว่า หมายถึง เป็นการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การบริหารบุคคลทางด้านวิชาการ การนิเทศการศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน ผ่านการดำเนินการทางด้านวิชาการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาและของชาติ

2.5 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมิน กำกับ ติดตามการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประสานงานและจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้เทคโนโลยีการเปิดเผยการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยปิดเผยต่อสาธารณะชน ควรมีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารยุควิถีใหม่ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารยุควิถีใหม่ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรรณี สวนเพลง (2562) กล่าวว่า ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งประเทศที่พัฒนาแล้วจึงให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้การบริหารประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การสาธารณสุข ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมีดังนี้ ด้านการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับสถาบันการศึกษา เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลได้เข้าถึง

การศึกษาแสวงหาความรู้ในทุกระดับ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาความก้าวหน้าให้กับตนเอง สังคมและประเทศมากยิ่งขึ้น

**ข้อเสนอแนะ**

**1.ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้**

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกองค์ประกอบของงานวิชาการ เช่น การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ การประเมินผลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาหลักสูตรดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยี

2) ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลทางการศึกษาที่ชัดเจน มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติพร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการผ่านระบบเทคโนโลยี

1.2 ข้อเสนอแนะระดับองค์กร/สถานศึกษา

สถานศึกษา

1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางวิชาการภายในสถานศึกษา เช่น ระบบการติดตามผลการเรียนรู้ ระบบการจัดเก็บข้อมูล ระบบประเมินครูและระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และทันสมัย

2) จัดกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) ที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ เช่น การใช้ AI, LMS, หรือเครื่องมือวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะระดับผู้ปฏิบัติการ

บุคคล/ครู: ครูควรพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย โดยใช้สื่อเทคโนโลยี และแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

**2.ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 จากการศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

2.2 จากผลการหาแนวการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่สอด-ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนวิธีการเรียนการสอน รูปแบบใหม่ในการบูรณาการกับการเรียนการสอน ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน การจัดเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผล และประเมินผลการเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การประเมิน กำกับ ติดตาม การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

**องค์ความรู้ใหม่**

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการเรียนการสอน ประยุกต์ใช้วิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ควรมีการใช้เทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือและมีความแม่นยำ และควรการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียน ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อออกแบบหลักสูตร ควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมิน กำกับ ติดตามการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

**เอกสารอ้างอิง**

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *คู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2563–2565*. กระทรวงศึกษาธิการ.

กษมา ชนะวงศ์. (2564). *รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

กัญสุญา บุญเกิด. (2562). *การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาอาชีวศึกษา.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ชริสา พรหมรังษี. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ทินกร เผ่ากันทะ, & กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2564). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นฤมล บัวศรี. (2564). *แนวทางการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

นารี ปราถนาม. (2566). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *วิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

พรรณี สวนเพลง. (2562). *การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ และคณะ (2566) *แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารยุควิถีใหม่ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

พระอนันต์ ธมฺมวิริโย, สุนทร สายคำและประจิตร มหาหิง. (2564). *การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์การศึกษา.

มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วรรณา สุขเกษม. (2565). *การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

วิไลลักษณ์ เจริญทรัพย์. (2565). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมจิต ขวัญแดง. (2560). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2563). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2565.* กลุ่มนโยบายและแผน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อรองรับยุคดิจิทัล*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2564). รายงานประจำปี 2564: *การขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล.* กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2564*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี*. 2564. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

องค์การยูเนสโก. (2565). *จินตนาการอนาคตการศึกษาร่วมกัน: สัญญาทางสังคมฉบับใหม่เพื่อการศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

# *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

**ธนัชพร เกิดรุ้ง [1*] ภูวนัย สุวรรณธารา[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ
[2]อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ
Corresponding author e-mail: thanatporn.kr@gmail.com

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูในโรงเรียนอำเภอบางพลี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ในการศึกษากำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน จากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ดำเนินการโดยการจับฉลาก แล้วดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยเปรียบเทียบสัดส่วนของประชากรกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดหลังจากนั้นจึงใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นฉบับ 0.973 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษานี้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ความเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่เปรียบเทียบตามอายุ พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

* Received: 2025-09-08, Revised: 2025-10-05, Accepted: 2025-10-12

# Digital leadership of school administrators secondary educational service area office Samut Prakan

**Thanatporn Kertrung[1*] Phuwanai Suwantara[2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Bangkok Suvarnabhumi University
[2]Lecturer of Graduate School, Bangkok Suvarnabhumi University
Corresponding author e-mail: thanatporn.kr@gmail.com

**ABSTRACT**

The study aimed to 1) examine the level of digital leadership of school administrators as perceived by teachers, and 2) compare teachers' attitudes toward the digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Samut Prakan, according to gender, educational level, age, and work experience. The sample consisted of teachers from schools under the Secondary Educational Service Area Office, Samut Prakan. A total of 331 teachers were selected based on Krejcie and Morgan's sample size table. A multi-stage sampling method was employed, beginning with random sampling, followed by stratified random sampling to ensure proportional representation between the population and the sample group, and finally, simple random sampling. A five-point rating scale questionnaire was used as the research instrument, with a reliability coefficient of 0.973. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA). The results indicated that: 1) the overall level of digital leadership of school administrators, as perceived by teachers, was high; and 2) teachers' attitudes toward the digital leadership of school administrators did not differ significantly by gender, educational level, or work experience, while a statistically significant difference was found based on age at the 0.05 level.

**Keywords:** Digital leadership; School administrators; Secondary Educational Service Area Office Samut Prakan

## บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลก ทำให้ทุกภาคส่วนต้องปรับตัว โดยเฉพาะเยาวชนที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจเทคโนโลยีเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อเตรียมพร้อมสู่สังคมยุคใหม่อย่างรู้เท่าทันและยั่งยืน แผนการศึกษาแห่งชาติกำหนดยุทธศาสตร์ 6 ด้าน โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 4 เน้นสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษามุ่งเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับทุกช่วงวัย และพัฒนาระบบเครือข่ายที่ทันสมัย ทั่วถึงตัวชี้วัดสำคัญ คือการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาทุกแห่งแนวทางพัฒนาประกอบด้วยการส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาคุณภาพ และสร้างระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้รวมถึงการพัฒนาฐานข้อมูลการศึกษาที่ได้มาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การศึกษาไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) มุ่งยกระดับสมรรถนะของกำลังคนไทยให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกช่วงวัยให้มีทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่เหมาะสมขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ยุคดิจิทัล ควบคู่คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมไทยคำนึงถึงบริบทของชาติ ศาสนา วัฒนธรรม กีฬา และความปลอดภัย ปีงบประมาณ 2567 เน้นพัฒนาครูให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และการแนะแนวที่เหมาะกับผู้เรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้ก้าวทันโลกดิจิทัลอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากทั่วโลก เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังเผชิญกับปัญหาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่าย ตลอดจนทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมของครูนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีแนวทางส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียนผ่านระบบดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้ 5 ค. ได้แก่ คุณภาพ คุณธรรม ความเสมอภาค ความทันสมัย และความปลอดภัย โดยการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากลในศตวรรษที่ 21 สำหรับมิติที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายโดยมี ค. ที่ 4 คือ ความทันสมัย ซึ่งถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โดยเน้นการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ, 2565)

ในปัจจุบันการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระดับสากลเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จผู้บริหารต้องสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาให้รวดเร็วเป็นระบบ (พิมพิลา อำนาจ, 2566) แต่พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาของผู้บริหาร ผ่านระบบดิจิทัลในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมายังมีปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาดังกล่าว ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านดิจิทัลอย่างเพียงพอ อีกทั้งยังขาดความชัดเจนในแนวทาง และ

ขั้นตอนในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ (วัชรินทร์ โตขาว, 2567) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถช่วยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์ความรู้ทางการวิจัย และนำข้อมูลที่ได้มาใช้เสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุน คุณภาพการศึกษา ควบคู่กับทักษะการใช้เทคโนโลยีของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ตามความเห็นครู จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

## ระเบียบวิธีวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**1. ประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำนวน 2,275 คน

**2. กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) จำนวน 331 คน ใช้การสุ่มหลายขั้นตอน (Muti - Stage Random Sampling) โดยจับฉลากเลือกอำเภอ แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเปรียบเทียบสัดส่วนประชากรกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงาน แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert, 1962)

**การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษา มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. รวบรวมและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
2. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
3. ตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC : index of item objective congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ ลงความเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ จากนั้นนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่า IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง .67-1.00
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านกระบวนการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .973

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ผู้วิจัยติดต่อประสานเพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทุกสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทางออนไลน์
3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้ และทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์
4. เก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 331 คน และคิดเป็นร้อยละ 64.77

**การจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามและประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติโดยมีการจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามออนไลน์ จัดพิมพ์ลงเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. วิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

3. วิเคราะห์ค่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาอายุ และประสบการณ์ทำงานวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best W. John, 1997)

4. วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้การทดสอบทีระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (independent t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis-of Variance) เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการเปรียบเทียบระหว่างคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe’ s Method)

## ผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล | 4.39 | .41 | มาก | 4 |
| 2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | 4.45 | .40 | มาก | 3 |
| 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล | 4.49 | .39 | มาก | 2 |
| 4. ด้านการรู้ดิจิทัล | 4.49 | .38 | มาก | 1 |
| **รวม** | 4.46 | .35 | มาก | |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.46 , S.D. = .35) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ

แรก ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล ($\bar{x}$= 4.49, S.D. = .38) รองลงมาได้แก่ ด้านการสื่อสารดิจิทัล ($\bar{x}$= 4.49 , S.D. = .39) และด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{x}$= 4.39 , S.D. = .41)

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านดิจิทัลให้สมาชิกในสถานศึกษาเข้าใจได้ รองมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนนโยบายการระดมทุนเพื่อสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อที่อยู่อันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการ นำวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน

1.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา รองมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อที่อยู่อันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถการสร้างพลวัตในการใช้เทคโนโลยีเป็นเรื่องปกติในองค์กร

1.3 ด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารอย่างตรงประเด็นตรงไปตรงมา รองมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานที่เรียบง่าย และข้อที่อยู่อันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานภายในองค์การ

1.4 ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของบทบาทของเทคโนโลยี ในชีวิตประจำวันและการทำงานร่วมมือในทีม รองมาผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะและทัศนคติด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ บริหารสถานศึกษามีความรู้ในกฎหมายดิจิทัล

**ตารางที่ 2** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา | เพศ | | | | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ชาย (n = 116) | | หญิง (n = 215) | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล | 4.41 | .41 | 4.38 | .42 | .742 | .459 |
| 2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | 4.45 | .41 | 4.45 | .39 | -.104 | .917 |
| 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล | 4.51 | .39 | 4.48 | .37 | .601 | .548 |
| 4. ด้านการรู้ดิจิทัล | 4.46 | .35 | 4.45 | .35 | -.061 | .951 |
| **รวม** | 4.46 | .35 | 4.45 | .35 | .341 | .734 |

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา | วุฒิการศึกษา: ปริญญาตรี ( n = 216 ) $\overline{X}$ | S.D. | วุฒิการศึกษา: สูงกว่าปริญญาตรี ( n = 115 ) $\overline{X}$ | S.D. | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล | 4.41 | .40 | 4.34 | .44 | 1.456 | .146 |
| 2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | 4.48 | .39 | 4.40 | .41 | 1.650 | .100 |
| 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล | 4.52 | .38 | 4.45 | .42 | 1.534 | .126 |
| 4. ด้านการรู้ดิจิทัล | 4.52 | .37 | 4.42 | .38 | 2.323* | .021 |
| **รวม** | 4.48 | .34 | 4.40 | .37 | 1.954 | .052 |

* P < .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 4** การเปรียบเทียบความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS | Df | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .544 | 2 | .272 | 1.593 | .205 |
| | ภายในกลุ่ม | 56.052 | 328 | .171 | | |
| | รวม | 56.596 | 330 | | | |
| 2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 1.700 | 2 | .850 | 5.438* | .005 |
| | ภายในกลุ่ม | 51.266 | 328 | .156 | | |
| | รวม | 52.966 | 330 | | | |
| 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .588 | 2 | .294 | 1.915 | .149 |
| | ภายในกลุ่ม | 50.323 | 328 | .153 | | |
| | รวม | 50.910 | 330 | | | |
| 4. ด้านการรู้ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .992 | 2 | .496 | 3.551* | .030 |
| | ภายในกลุ่ม | 45.808 | 328 | .140 | | |
| | รวม | 46.799 | 330 | | | |
| **รวม** | ระหว่างกลุ่ม | .902 | 2 | .451 | 3.723* | .025 |
| | ภายในกลุ่ม | 39.750 | 328 | .121 | | |
| | รวม | 40.652 | 330 | | | |

จากตารางที่ 4 พบว่าครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 5** การเปรียบเทียบความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS | Df | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .596 | 2 | .298 | 1.744 | .176 |
| | ภายในกลุ่ม | 56.001 | 328 | .171 | | |
| | รวม | 56.596 | 330 | | | |
| 2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | 1.060 | 2 | .530 | 3.349 | .036 |
| | ภายในกลุ่ม | 51.906 | 328 | .158 | | |
| | รวม | 52.966 | 330 | | | |
| 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .290 | 2 | .145 | .939 | .392 |
| | ภายในกลุ่ม | 50.621 | 328 | .154 | | |
| | รวม | 50.910 | 330 | | | |
| 4. ด้านการรู้ดิจิทัล | ระหว่างกลุ่ม | .449 | 2 | .224 | 1.587 | .206 |
| | ภายในกลุ่ม | 46.351 | 328 | .141 | | |
| | รวม | 46.799 | 330 | | | |
| **รวม** | ระหว่างกลุ่ม | .491 | 2 | .246 | 2.005 | .136 |
| | ภายในกลุ่ม | 40.161 | 328 | .122 | | |
| | รวม | 40.652 | 330 | | | |

จากตารางที่ 5 พบว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีภาวะผู้นำและมีความสามารถทางดิจิทัล สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้หลากหลาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังที่ สุรีรัตน์ รอดพ้น (2564) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มี

ภาวะผู้นำดิจิทัล ตระหนักรู้ถึงความสำคัญการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล จึงมีการปรับตัวให้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเข้าถึง และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) ได้ศึกษาเช่นเดียวกันนี้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) ได้วิจัยเช่นเดียวกันในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน รวมถึง มูฮาหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง (2565) ที่ได้วิจัยเช่นเดียวกันในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิตัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพิลา อำนาจ (2566) ได้วิจัยในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านการรู้ดิจิทัล รองลงมาคือด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เมื่อจำแนกในส่วนของรายละเอียดแต่ละด้าน สามารถนำผลการวิจัยมาเสนอได้ ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสามารถในการแสดงออกถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สื่อสารวิสัยทัศน์ผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างความเข้าใจและสนับสนุนการระดมทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล มีคุณลักษณะในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถกำหนดพันธกิจด้านดิจิทัล มีการส่งเสริมองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ดิจิทัล และลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์และแผนงานเพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินาฎ เศรษฐชนะ (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่องเดียวกัน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มูฮาหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง (2565) ที่พบผลโดยรวมด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ในการศึกษานี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร ส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ดังที่ ศิรินาฎ เศรษฐชนะ (2567) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการ เรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล การทำงานและบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแพร่หลาย ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจนเป็นปกติในการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานอื่น การสร้างระบบการปฏิบัติงานที่มีความกระชับ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ระบบการติดต่อสื่อสารและการให้บริการ อิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาอุปกรณ์ในการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงบประมาณและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ครู และบุคลากร ในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการวิเคราะห์แบบบูรณาการร่วมกับครูและบุคลากรในการสร้างสรรค์แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีร่วมกันระหว่างครูและผู้เรียน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย กวินท์ บินสะอาด (2564) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐณิชา พรปทุมชัยกิจ (2561) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.3 ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย ส่งผลให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน และผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องได้ทันท่วงที มีการสื่อสาร และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ มูฮาหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง (2565) ได้กล่าวถึง โลกในยุคดิจิทัลไม่ว่าจะวงการใดก็ตามมักจะมีคำว่าการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ไม่ว่าจะเป็นวงการเศรษฐกิจสังคมหรือแม้กระทั่งในวงการการสื่อสารก็นำดิจิทัลเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย เพราะผู้รับบริการสามารถรับข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) ได้ทำการศึกษาเช่นเดียวกันในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฝนทิพย์ หาญชนะ และ คึกฤทธิ์ ศิลาลาย (2565) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธวรรณ วงษ์โพย (2566) ได้ทำการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.4 ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีวิจารณญาณ การจัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยในการบริหารจัดการ

สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัล และใช้งานดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม ดังที่ ศิรินาฎ เศรษฐชนะ (2567) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้ดิจิทัล มีความรู้ ในเรื่องของดิจิทัล มีทักษะด้านการใช้ดิจิทัล มีการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล สร้างนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) ได้ทำการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฝนทิพย์ หาญชนะ และ คึกฤทธิ์ ศิลาลาย (2565) ได้ทำการศึกษาในโรงเรียนสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลตามความคิดเห็นของครู ด้านการรู้ดิจิทัลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎาพร ชาพิศร (2566) ศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

2. ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเรื่องเพศไม่มีผลต่อมุมมองระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ต่างได้รับนโยบาย แนวทางและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงในสังคมปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อความเท่าเทียมทางเพศ เพราะฉะนั้นในการมอบหมายงาน หรือการแต่งตั้งเป็นกรรมการรับผิดชอบแต่ละหน้าที่ภายในโรงเรียนอาจไม่มีความแตกต่างกันมากนั้นระหว่างเพศ จึงส่งผลให้มีมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถในการสื่อสาร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรไม่แตกต่างกัน การรับรู้ของครูผู้สอนจึงอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจร่วมกัน สอดคล้องกับ ลัทธวรรณ วงษ์โพย (2566) ได้กล่าวว่าองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มส่งเสริมสิทธิ โอกาส และศักยภาพของบุคลากรอย่างเท่าเทียม โดยไม่จำกัดเพศหรือสภาพเพศวิถี ทั้งยังให้ความสำคัญกับการรักษาสัดส่วนบุคลากรหญิงและชายในแต่ละประเภทงาน ตลอดจนการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดความสมดุลทางเพศในการทำงาน นอกจากนี้ บุคลากรทุกเพศต่างมีแนวทางการทำงานและกระบวนการที่ส่งเสริมความเสมอภาค จนนำไปสู่การรับรู้ถึงความเท่าเทียมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมิได้ขึ้นอยู่กับเพศ แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและการสนับสนุนจากองค์กรในการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) พบว่าการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศพล สุวรรณราช (2564) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ของ ณัฏฐณิชา พรปทุมชัยกิจ (2561) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

3. ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากในปัจจุบันการศึกษาพื้นฐานมีการสอดแทรกการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัล นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมโดยไม่คำนึงถึงวุฒิการศึกษา ครูทุกคนทำงานภายใต้นโยบายและแนวทางเดียวกัน มีโอกาสรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะคล้ายกัน ได้รับการสื่อสารอย่างทั่วถึงและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอันนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ จุฑามาศ กมล (2565) ได้กล่าวว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันเมื่อมาปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ครูมีความเข้าใจตรงกันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยน ประชุมในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเกิดประโยชน์กับการจัดการเรียนการสอนภายใต้การบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ มูฮาหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง (2565) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทราภรณ์ อินอ่อน (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎาพร ชาพิศร (2566) ได้รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตามความเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าอายุมีผลต่อการรับรู้พฤติกรรมผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากในแต่ละช่วงอายุมีประสบการณ์ร่วมในการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ค่อนข้างแตกต่างกัน รวมไปถึงในสังคมการทำงานการร่วมกลุ่มระหว่างผู้ร่วมงานที่ทำงานมักมีแนวโน้มที่จะเป็นกลุ่มที่สมาชิกมาอายุใกล้เคียงกัน ดังนั้นความแตกต่างของช่วงอายุจึงอาจมีผลต่อการรับรู้และการเปิดรับเทคโนโลยี โดยครูที่มีอายุน้อย มีความสามารถในการปรับตัว เข้าใจ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ดีกว่าครูที่มีอายุมากกว่า ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการเข้าถึงหรือใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้ครูแต่ละช่วงอายุมีมุมมองและความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน สอดคล้องกับ มูฮาหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง (2565) ได้กล่าวว่า ในแต่ละช่วงวัยการใช้สื่อที่มีอยู่มากมายในปัจจุบันแตกต่างกันไป ครูผู้สอนที่อยู่ในช่วงวัยรุ่นเป็นช่วง ของการใช้

คอมพิวเตอร์ มีความเข้าใจในการใช้สื่อแทบทุกรูปแบบ สามารถรับรู้และปรับตัวให้ทันต่อความรวดเร็วที่เปลี่ยนแปลงได้ ส่วนครูผู้สอนช่วงวัยกลางคนถึงวัยอาวุโสเป็นช่วงวัยที่เริ่มรู้จักการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน พยายามทำความเข้าใจสื่อต่างๆ ให้มากขึ้น และจะไม่ค่อยมีการเข้าถึงข้อมูลที่ยุ่งยาก ยังยึดติดกับการใช้สื่อแบบเดิม ๆ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินาฎ เศรษฐชนะ (2567) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามอายุ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศพล สุวรรณราช (2564) ได้รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ในการศึกษานี้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ทำงานไม่มีผลต่อการรับรู้และความรู้สึกต่อภาวะผู้นำดิจิทัล ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันอาจคลอบคลุมบุคลากรในหลายช่วงอายุ เนื่องจากครูแต่ละบุคคลได้บรรจุเข้ามารับราชการแตกต่างกัน จึงอาจส่งผลให้ในแต่ละกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันประกอบด้วยกลุ่มครูที่มีช่วงอายุหลากหลายและอาจทำให้มีความรู้สึกต่อการปรับตัวทางดิจิตัลขององค์กรไม่ต่างกัน นอกจากนี้ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้นโยบายและแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังได้รับการสื่อสารที่ทั่วถึงเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยกตามประสบการณ์ทำงาน และมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทำให้ครูทุกคนมีโอกาสรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะใกล้เคียงกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในแนวทางที่ไม่แตกต่างกัน แม้ประสบการณ์ทำงานต่างกัน สอดคล้องกับพิมพิลา อำนาจ (2566) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเป็นผู้นำ สร้างความศรัทธา ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เกิดความรัก นับถือ มีความมุ่งมั่นศรัทธา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ทำให้ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ความสามารถ เต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) ที่รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลตามความเห็นครู จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติตามความเห็นครูเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีรัตน์ รอดพ้น (2563) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติตามความคิดเห็นของครูจำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. กระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนพัฒนา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารงานอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรมุ่งให้ความสำคัญต่อเรื่องช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำดิจิทัลด้านต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างครูแต่ละกลุ่มอายุ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมนโยบายที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร เช่น การมีระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นต้น

**ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร ส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย ส่งผลให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน และผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลได้ทันท่วงที

### 2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

2.2 ควรศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดอื่นๆ

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในบทความพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ประกอบด้วย 4 ด้านสำคัญ

แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการสื่อสารดิจิทัล มากที่สุด ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลยังน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ทั้งนี้ความเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่เปรียบเทียบตามอายุ พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## เอกสารอ้างอิง

กฤษฎาพร ชาพิศร, วลัยพรรณ อ้วนนาแวง, และจิติยาภรณ์ เชาววรากุล. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(39), 115-126.

กวินท์ บินสะอาด. (2564). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

จริยา เหมี้ยงหอม. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 11 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

จุฑามาศ กมล และ สุภาวดี ลาภเจริญ. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสหวิทยาเขตปิยมิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร, 7*(8), 388-403.

ณัฏฐณิชา พรปทุมชัยกิจ, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ, พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่งกุล. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 15*(2), 50-64.

ณัฏฐิตา สงค์แก้ว. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ทศพล สุวรรณราช, และชลาภรณ์ สุวรรณสัมฤทธิ์. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษานนทบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 7*(3), 160-177.

พิมพิลา อำนาจ. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 6.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มูฮำหมัดรุซลัน ลือบากะลูติง. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

ลัทธวรรณ วงษ์โพย. *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

วัชรินทร์ โตขาว. (2567). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน.* รองผู้อำนวยการเขตพื้นการศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. 3 กันยายน 2567.

ศิรินาฎ เศรษฐชนะ. (2567). *ภาวะผู้ติจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สุนทราภรณ์ อินอ่อน, กรองทิพย์ นาควิเชตร, วิภาส ทองสุทธิ์. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 17*(2), 256-271.

สุรีรัตน์ รอดพ้น, นเรศ ขันธะรี, สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 9*(35), 36-45.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. (2565). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2565.* สำนักงานฯ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579).* พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี พ.ศ.(2566 – 2570).* กระทรวงศึกษาธิการ.

Best, W. John. (1997). *Research in education*. Allyn and Bacon.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, n.p.

Likert, R. (1962). *New pattern of management*. McGraw-Hill.Best,

W. J. (1997). *Research in education*. Allyn and Bacon.

# *การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี

**นิรมล ศรีสุข[1*] วิไลวรรณ พรมสีใหม่[2] นเรศ ขันธะรี[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[*]Corresponding author e-mail: niramol.sg66@ubru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี (2) เปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา (3) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ตัวอย่างจำนวน 254 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน และครู 239 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 แบบคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการทดสอบความแตกต่างของ Scheffe’วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ; การควบคุมภายในสถานศึกษา; อาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี

* Received: 2025-07-29, Revised: 2025-09-08, Accepted: 2025-10-01

# Internal Control Management Of Educational Institutions Under The Office Of Vocational Education, Ubon Ratchathani.

**Niramol Srisuk[1*] Wilaiwan Promseemai[2] Narech Khantaree[3]**

[3]Student in Master of Education Program in Educational Management
Ubon Ratchathani Rajabhat University
[2]Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[3]Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: niramol.sg66@ubru.ac.th

## ABSTRACT

The objective of this research is to (1) study the current situation of internal control management in educational institutions under the Office of Vocational Education, Ubon Ratchathani Province (2) comparison of internal control management of educational institutions under the Office of Vocational Education, Ubon Ratchathani Province, classified by position, work experience and size of educational institutions (3) study of internal control management guidelines of educational institutions under the Office of Vocational Education, Ubon Ratchathani Province.The sample consists of 254 people, consisting of 15 school administrators and 239 teachers, selected by stratified proportional sampling. Two research instruments were used: a 5-point rating scale questionnaire with 50 items, with a reliability of 0.98 for the whole questionnaire, and a semi-structured interview. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test, and a test of pairwise differences using the Scheffe' difference test. Content data was analyzed.

**Keywords:** Internal Control Management; Internal control in educational institutions; Vocational Education in Ubon Ratchathani;

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต (กระทรวงการคลัง, 2563)

ในปัจจุบัน อิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี มีส่วนสำคัญที่ให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ทุกองค์กร ต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงานด้านการเงินขององค์กร ได้แก่ การรับเงิน การจ่ายเงิน เป็นต้น เนื่องจากหากองค์กรมีระบบการควบคุมภายในไม่เหมาะสม ขาดระบบการจัดการที่ดีหรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานในหน่วยงานมากขึ้น ดังนั้นการควบคุมภายใน จึงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร เพราะการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยก่อให้เกิดความมั่นใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน นโยบาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและคำสั่งต่างๆขององค์กร การควบคุมภายในจึงมีบทบาทมากต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรใช้ทรัพยากรทุกประเภทได้อย่างคุ้มค่า ป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการทุจริต และความผิดพลาดในการดำเนินงานของผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรที่อาจจะสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งการควบคุมภายในยังช่วยป้องกันและรักษาทรัพย์สินขององค์กร และช่วยให้การปฏิบัติงาน ในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งป้องกัน หลีกเลี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุดระบบการควบคุมภายใน จึงมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก (รุ่งนคร ขันทีท้าวและดร.นิตยา โพธิ์ศรีจันทร์, 2565)

ซึ่งปัญหาการขาดการควบคุมภายใน ถ้าสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ แต่ถ้าเมื่อไรสถานศึกษาได้ขาดการตรวจสอบและถ่วงดุลอาจนำไปสู่การทุจริตทางการเงิน เช่น การยักยอกเงิน งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่โปร่งใส หรือการรับสินบนการประพฤติมิชอบอื่นๆ เช่น การใช้ทรัพย์สินของสถานศึกษาในทางมิชอบ หรือการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่การขาดระบบการรายงานและการเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้การบริหารจัดการขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ยาก การตัดสินใจที่ไม่มีหลักเกณฑ์หรือไม่เป็นธรรม อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่ไว้วางใจการควบคุมภายในที่อ่อนแอ ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากร ทั้งทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ การบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบ อาจทำให้เกิดการสิ้นเปลืองและไม่คุ้มค่าต่อปัญหาทางด้านการเงินและการบริหารจัดการที่เกิดขึ้น จนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรในบรรยากาศที่ไม่โปร่งใสและขาดความไว้วางใจ ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร และความตั้งใจในการเรียนรู้ของนักเรียนและการขาดการควบคุมภายในที่เหมาะสม ทำให้สถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาทางกฎหมายในอนาคต ดังนั้นถ้าสถานศึกษาขาดระบบการควบคุมภายในที่แข็งแกร่ง ปัญหาต่างๆ จะตามมา ส่งผลกระทบต่อทั้งนักเรียน บุคลากร และภาพลักษณ์ของสถานศึกษาโดยรวม (สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4, 2567)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังที่กล่าวมา ทางผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ได้มีกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ในการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในปัจจุบัน อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการการควบคุมภายใน ให้การบริหารจัดการนั้นประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้นไป

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี

**ระเบียบวิธีวิจัย**

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 741 คน จาก 9 สถานศึกษา จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 42 คน ครู 699 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

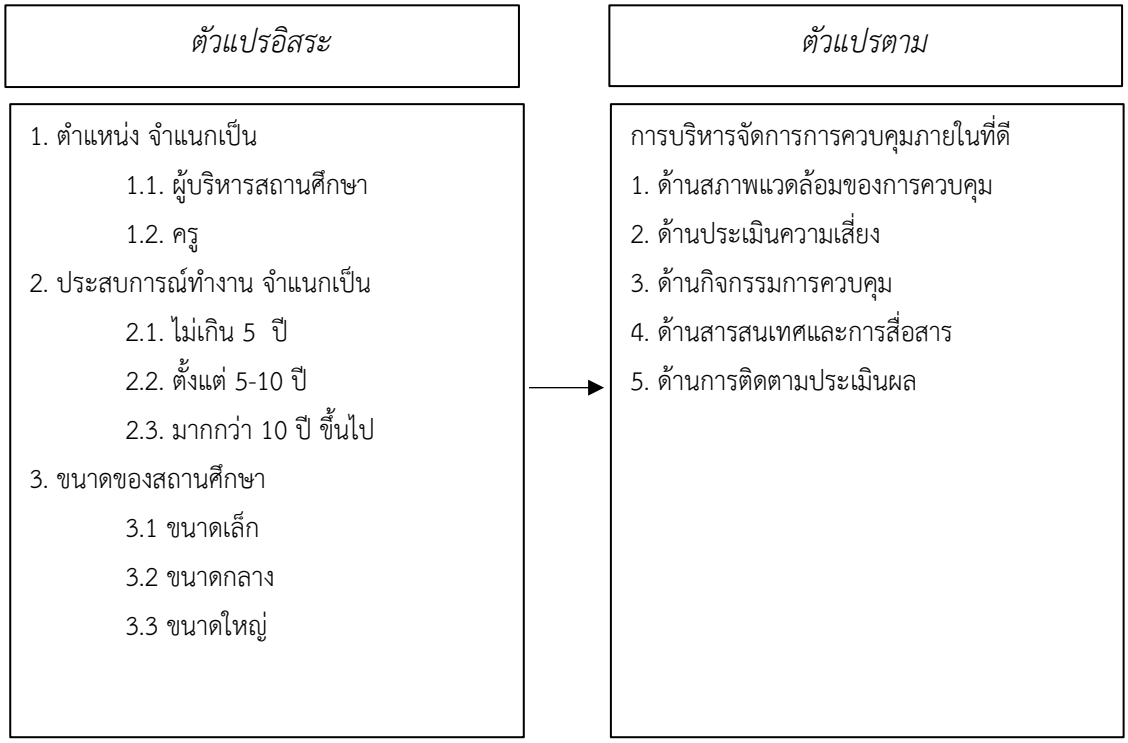
1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 9 สถานศึกษา จำนวน 254 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 15 คน ครู 239 คน กำหนดตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกนและได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบ่งชั้นภูมิ ด้วยวิธีการสุ่มเป็นระดับชั้นอย่างมีสัดส่วนตามสัดส่วนของประชากร (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

2. กลุ่มเป้าหมาย

เป้าหมายในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบ

เจาะจงจากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย




4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี

4.2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์ในทำงาน ขนาดสถานศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.80 – 1.00 แล้วเลือกคำถามตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ตอนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี

**เก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยติดต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดวัน เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย

3. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลข้อมูลต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**1. แบบสอบถาม**

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์ในทำงาน ขนาดสถานศึกษา โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบการพรรณนา

**2. แบบสัมภาษณ์**

แบบสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา และข้อเสนอแนะแนวทางที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบการพรรณนา

## ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงสุดคือ ด้านการติดตามและประเมินผล รองลงมาคือด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S | การแปลผล | ลำดับค่าเฉลี่ย |
|---|---|---|---|---|
| ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม | 3.92 | 0.79 | มาก | 5 |
| ด้านประเมินความเสี่ยง | 3.99 | 0.68 | มาก | 4 |
| ด้านกิจกรรมการควบคุม | 4.07 | 0.63 | มาก | 3 |

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S | การแปลผล | ลำดับค่าเฉลี่ย |
|---|---|---|---|---|
| ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร | 4.15 | 0.63 | มาก | 2 |
| ด้านการติดตามและประเมินผล | 4.20 | 0.59 | มาก | 1 |
| **รวม** | **4.07** | **0.60** | **มาก** | |

2. ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม, ด้านประเมินความเสี่ยง, ด้านกิจกรรมการควบคุม, ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | ผู้บริหารสถานศึกษา | | ครู | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S | $\bar{X}$ | S | | |
| ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม | 4.67 | .23 | 3.87 | .78 | 10.01** | .00 |
| ด้านประเมินความเสี่ยง | 4.69 | .27 | 3.95 | .68 | 8.82** | .00 |
| ด้านกิจกรรมการควบคุม | 4.60 | .44 | 4.04 | .63 | 4.55** | .00 |
| ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร | 4.57 | .46 | 4.12 | .63 | 3.50** | .00 |
| ด้านการติดตามและประเมินผล | 4.66 | .35 | 4.18 | .59 | 4.89** | .00 |
| **รวม** | **4.64** | **.31** | **4.03** | **.60** | **6.70**** | **.00** |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | แหล่งของความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 66.37 | 33.19 | 90.95** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 91.58 | .36 | | |
| | รวม | 253 | 157.96 | | | |
| 2. ด้านประเมินความเสี่ยง | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 38.49 | 19.24 | 59.78** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 80.80 | .32 | | |

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | แหล่งของความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | รวม | 253 | 119.29 | | | |
| 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 29.46 | 14.73 | 50.40** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 73.35 | .29 | | |
| | รวม | 253 | 102.82 | | | |
| 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 42.36 | 21.18 | 89.28** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 59.54 | .23 | | |
| | รวม | 253 | 101.91 | | | |
| 5. ด้านการติดตามและประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 15.63 | 7.81 | 26.92** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 72.87 | .29 | | |
| | รวม | 253 | 88.50 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **2** | **36.01** | **18.00** | **79.06**** | **.00** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **251** | **57.16** | **.22** | | |
| | **รวม** | **253** | **93.18** | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2.3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 40.52 | 20.26 | 34.30** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 117.44 | .46 | | |
| | รวม | 253 | 157.96 | | | |
| 2. ด้านประเมินความเสี่ยง | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 26.53 | 13.26 | 35.90** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 92.76 | .37 | | |
| | รวม | 253 | 119.29 | | | |
| 3. ด้านกิจกรรมการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 17.58 | 8.79 | 25.88** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 85.24 | .34 | | |
| | รวม | 253 | 102.82 | | | |
| 4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 21.83 | 10.91 | 34.22** | .00 |

| การบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 80.07 | .31 | | |
| | รวม | 253 | 101.91 | | | |
| 5. ด้านการติดตามและประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 8.83 | 4.41 | 13.92** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 251 | 79.67 | .31 | | |
| | รวม | 253 | 88.50 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **2** | **21.18** | **10.59** | **36.93**** | **.00** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **251** | **71.99** | **.28** | | |
| | **รวม** | **253** | **93.18** | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จากคำถามปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและแผนควบคุมภายในที่ชัดเจน พร้อมจัดตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้หลากหลายเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และกำหนดหน้าที่บุคลากรให้ชัดเจนลดความซ้ำซ้อนควรเผยแพร่นโยบายให้บุคลากรรับทราบและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความร่วมมือในการดำเนินงานพร้อมทั้งจัดให้มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืน

3.2 ด้านประเมินความเสี่ยง

ผู้บริหารควรส่งเสริมการประเมินความเสี่ยงอย่างมีส่วนร่วม โดยจัดประชุมวิเคราะห์ร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและแม่นยำ มีการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมจัดตั้งทีมวิเคราะห์และใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพิจารณาความคุ้มค่าและแนวทางแก้ไข รวมถึงติดตามและปรับปรุงระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านกิจกรรมการควบคุม

ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน พร้อมจัดทำคู่มือหรือระเบียบปฏิบัติที่ทุกคนเข้าใจและยึดถือร่วมกัน มีการตรวจสอบและบันทึกผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการทุจริตและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การดำเนินงานต้องอยู่

ภายใต้ระเบียบและกฎหมาย เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารอย่างหลากหลาย เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนส่งเสริมการใช้สารสนเทศในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยีเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาระบบควบคุมภายในให้ทันสมัย โปร่งใส และสอดคล้องกับยุคดิจิทัล

3.5 ด้านการติดตามและประเมินผล

สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามแผนและโปร่งใสนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผล พร้อมตรวจสอบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่กำหนดควรจัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลเพื่อปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

**อภิปรายผล**

จากการศึกษาการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยที่มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล โดยได้นำผลการวิจัย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและตำราทางวิชาการมาอภิปรายและสนับสนุนประกอบผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยคือ ด้านการติดตามและประเมินผล, ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร, ด้านกิจกรรมการควบคุม, ด้านประเมินความเสี่ยง และด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ตามลำดับทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารในสถานศึกษา มีการวางแผนการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา โดยยึดกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของกระทวงการคลังที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รลา ทรัพย์เจริญไวทย์ และอมรรัตน์ สนั่นเสียง (2560) ศึกษาการดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นวลลักษณ์ นาสมตรึก (2563) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้วยเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา จากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้มีบทบาทที่สำคัญต่อการวางแผนและกำหนดนโยบายต่างๆในการบริหารจัดการ ส่วนครูมุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องจนขาดความยืดหยุ่น ทำให้การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวรรณ สารเศวต (2559) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางในการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าปัญหาในการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ที่มีตำแหน่ง ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรา คำอ้าย (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสถานศึกษา ตามตำแหน่งแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีตำแหน่งสูงมีการะงานทั้งในงานบริหาร และการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากทั้งการกำหนดกรอบนโยบาย สร้างความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานต่างๆ เวลาที่จะมาลงในรายละเอียดของเรื่องขั้นตอน กระบวนการในการปฏิบัติงานการควบคุมภายในอาจจะมีน้อยในขณะที่พนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าจะมีความรับผิดชอบหรือปริมาณงานที่น้อยกว่าเนื่องจากงานที่รับผิดชอบเป็นประจำและไม่มีส่วนของงานบริหารทำให้มีเวลาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่มากกว่า

2.2. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยด้านการศึกษา ประสบการณ์ส่วนตัว ความชำนาญ ลักษณะงาน ทัศนคติและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีผลต่อแนวทางในการทำงานและประสิทธิภาพในการควบคุมภายในของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกวลิน ธนทรัพย์พิพัฒน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชี ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสบการณ์ทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชีแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึงความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายในนั้น ประสบการณ์การทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดๆ ที่มีระยะเวลายาวนานจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวรรณ สารเศวต (2559) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางในการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงเป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้

2.3 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในรวมถึงงบประมาณที่จะพัฒนาสถานศึกษาแตกต่างกันตามขนาดของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพงษ์ ไชยวงศ์คต (2558) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ มะลัย (2557) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการควบคุมภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชีของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารฝ่ายบัญชีวิทยาลัย ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันเนื่องจากขนาดของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของการบริหารจัดการด้านต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ทั้งนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่ย่อมมีความพร้อมด้านทรัพยากร และปัจจัยสนับสนุนต่างๆ มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก เช่น งบประมาณดำเนินงาน บุคลากรทางการศึกษา วัสดุครุภัณฑ์ ระบบการควบคุมภายใน และนโยบายทางการศึกษาที่ดีกว่า

3. แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี สามารถอภิปลายผล ได้ดังนี้

3.1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและแผนควบคุมภายในที่ชัดเจน พร้อมจัดตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้หลากหลายเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และกำหนดหน้าที่บุคลากรให้ชัดเจนลดความซ้ำซ้อนควรเผยแพร่นโยบายให้บุคลากรรับทราบและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความร่วมมือในการดำเนินงานพร้อมทั้งจัดให้มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมภู เกิดคง (2565) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในขององค์การมหาชน ตามแนวปฏิบัติ COSO 2013 กรมบัญชีกลาง โดย

พบว่า มีความคิดเห็น ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการกำหนดนโยบาย การ บริหารแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรได้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบมี การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจน และคณะกรรมการให้ ความสำคัญในการกำกับดูแลให้มีการควบคุมภายในที่ดีมีการพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง บุคลากร ไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ วัชรา คำอ้าย (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยรวม อยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจาก สถานศึกษามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน กำหนดลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยฝ่ายบริหารของสถานศึกมามีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการดำเนินงานสำหรับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ และความจำเป็นของการควบคุมภายในสถานศึกษามีการแบ่งแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและชัดเจน และมีแผนการฝึกอบรมบุคลากรตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3.2 ด้านประเมินความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในด้านประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารควรส่งเสริมการประเมินความเสี่ยงอย่างมีส่วนร่วม โดยจัดประชุมวิเคราะห์ร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและแม่นยำ มีการประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมจัดตั้งทีมวิเคราะห์และใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพิจารณาความคุ้มค่าและแนวทางแก้ไข รวมถึงติดตามและปรับปรุงระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทัศวรรณ ศาลาผาย และทิฆัมพร โคตรทัศน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องการควบคุมภายในของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า กระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว ด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่น หน่วยงานมีการชี้แจงและเผยแพร่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจตรงกันหน่วยงานมีเอกสารที่ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ สุวลีย์ เดชะปราปต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายในของเทศบาลตำบลท่าศาลาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินงานของปัจจัยด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับดี โดยกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและ วัดผลได้ การมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง พิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3.3 ด้านกิจกรรมการควบคุม

แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาในด้านกิจกรรมการควบคุม ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน พร้อมจัดทำคู่มือหรือระเบียบปฏิบัติที่ทุกคนเข้าใจและยึดถือร่วมกัน มีการตรวจสอบและบันทึกผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการทุจริตและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้ระเบียบและกฎหมาย เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมภู เกิดคง (2565) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในขององค์การมหาชน ตามแนวปฏิบัติ COSO 2013 กรมบัญชีกลาง โดยพบว่า ด้านกิจกรรมการควบคุม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติอนุญาต ไว้อย่างชัดเจน มีมาตรการป้องกันและดูแลทรัพย์สินของสำนักงาน มี การกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลไว้อย่างชัดเจน และ ผู้บังคับบัญชามีการกำกับติดตาม การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ เพื่อสามารถทราบปัญหาและ หาแนวทางการแก้ไข และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทัศวรรณ ศาลาผาย และทิฆัมพร โคตรทัศน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องการควบคุมภายใน ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานมีการเผยแพร่ให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง และด้านกิจกรรมการควบคุมนั้น โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้วยเช่นกัน

3.4 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา ในด้านสารสนเทศและการ ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารอย่างหลากหลาย เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนส่งเสริมการใช้สารสนเทศในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยีเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาระบบควบคุมภายในให้ทันสมัย โปร่งใส และสอดคล้องกับยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลลักษณ์ นาสมตรึก (2563) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งช่องทางการสื่อสารพิเศษ หรือช่องทางลับ เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตภายในหน่วยงานได้อย่างปลอดภัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ภาดี (2565) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาระบบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชี กรณีศึกษา โรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและรายงานมีช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้องและรวดเร็ว ควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และจะต้องนำผลประเมินไปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมภายในโรงเรียน

3.5 ด้านการติดตามและประเมินผล

แนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษา ในด้านการติดตามและประเมินผล สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามแผนและโปร่งใสนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผล พร้อมตรวจสอบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่กำหนดควรจัดอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลเพื่อปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ วิมาน รถหามแห (2558) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการควบคุมภายในของโรงเรียมบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการติดตามประเมินผลให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล และกำหนดให้มีการรายงานผลทุกเดือน ส่งเสริมให้การประเมินเป็นระบบครอบคลุม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการควบคุมภายในของสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้มีการระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไข ควรจัดทำรายงานประเมินผลต่อสาธารณะประจำปี และจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างความตระหนักและความมั่นใจในการควบคุมภายใน และสอดคล้องกับ วัชรา คำอ้าย (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าด้านการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับมากทั้งนี้เป็นเพราะ สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในโดยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีการติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้มีการรายงานต่อผู้บริหารเมื่อพบการทุจริตหรือปัญหา รวมถึงการวิเคราะห์และแก้ไขจุดบกพร่องที่ตรวจพบ และมีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบผลงานกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอ

**ข้อเสนอแนะการวิจัย**

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยเฉพาะด้านสภาพแวดล้อมที่ยังขาดความชัดเจนในนโยบายและการวางแผนควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้หลากหลายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้สถานศึกษาบริหารจัดการอย่างมีขั้นตอน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถรับมือกับความเสี่ยงได้ทันท่วงที

1.2 สถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในเป็นมาตรฐานสำหรับทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารมีทิศทางและเป็นระบบควรเผยแพร่นโยบายให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานเมื่อมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถนำแนวคิดการควบคุมภายในไปกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษารวมทั้งปรับปรุงระเบียบและแนวทางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและมาตรฐานของกระทรวงการคลัง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของจิตวิทยาองค์กร เช่น แรงจูงใจและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการควบคุมภายใน และความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่นำไปใช้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการการควบคุมภายในของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการควบคุมภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

**เอกสารอ้างอิง**

กมลวรรณ ภาดี. (2565). *การศึกษาระบบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชี: กรณีศึกษา โรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี.* การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

กระทรวงการคลัง. (2563). *มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ.* กรมบัญชีกลาง.

กิตติศักดิ์ มะลัย. (2557). *ผลกระทบของการควบคุมภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชีของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย.* หลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต, คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เกวลิน ธนทรัพย์พิพัฒน์. (2559). *แนวทางการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชี ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

ชมภู เกิดคง. (2565). *การศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในขององค์การมหาชน ตามแนวปฏิบัติ COSO 2013 กรมบัญชีกลาง.* หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ณัฐพงษ์ ไชยวงศ์คต. (2558). *สภาพและปัญหา การดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23.* ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ทัศวรรณ ศาลาผาย และ ทิฆัมพร โคตรทัศน์. (2558). *การควบคุมภายในของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์.* สาขาวิชาการบัญชี คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สุรินทร์.

ธนวรรณ สารเศวต. (2559). *สภาพปัญหาและแนวทางในการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

นวลลักษณ์ นาสมตรึก. (2563). *การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

รสา ทรัพย์เจริญไวทย์' และ อมรรัตน์ สนั่นเสียง. (2560). การศึกษาการดำเนินงานการควบคุมภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า*, *4*(1), 43-44.

รุ่งนคร ขันทีท้าวและดร.นิตยา โพธิ์ศรีจันทร์. (2565). ผลกระทบของการควบคุมภายในด้านการเงินที่มีต่อประสิทธิผลการบริหาร สินทรัพย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *10*(1), 123.

วัชรา คำอ้าย. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *11*(3),1-15.

วิมาน รถหามแห. (2558). *การบริหารการควบคุมภายในของโรงเรียมบ้านห้วยหินลับ จังหวัดเพชรบูรณ์*. หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2567). *ข้อมูลสารสนเทศของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4*. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4.

สุวลีย์ เดชะปราปต์. (2558*). การประเมินผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายในของเทศบาลตำบลท่าศาลา อำเภอเมืองเชียงใหม่*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

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

# *รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

**ปณิธาน วรรณวัลย์[1] เพียงแข ภูผายาง [2*]**

[1]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม
[2]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
*Corresponding author e-mail : K.piangkhae@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโต 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) พัฒนารูปแบบและ 4) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 407 คน โดยใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบ ประเมินความถูกต้องและเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คนก่อนนำไปใช้ ระยะที่ 4 ทดลองและศึกษาผลกับผู้บริหาร 33 คน จากนั้น ประเมินคุณภาพของรูปแบบหลังการนำไปใช้จากมีส่วนได้เสีย จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมรวม 30 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา($PNI_{modified}$ = 0.44) 3) รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย สาระเนื้อหา กระบวนการพัฒนา และ การประเมินผล โดยมีความถูกต้องอยู่ระดับมากที่สุด และความเหมาะสมในอยู่ระดับมาก 4) ผลการใช้รูปแบบการพัฒนา พบว่าคะแนนหลังการพัฒนาสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการประเมินระดับพฤติกรรมตามตัวชี้วัดภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินรูปแบบหลังการนำไปใช้พบว่าความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กรอบความคิดแบบเติบโต; ผู้บริหารสถานศึกษา; ความต้องการจำเป็น; รูปแบบการพัฒนา

* Received: 2025-07-30, Revised: 2025-09-04, Accepted: 2025-09-07

# A Model of Developing Growth Mindset of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chaiyaphum

**Panithan Wannawan[1] Piangkae Poophayang[2*]**

[1]Assistant Professor, School of Program in Educational Administration, Sripatum University
[2]Assistant Professor, School of Program in Educational Administration, Chaiyaphum Rajabhat University
*Corresponding Author, E-mail : K.piangkhae@gmail.com

## ABSTRACT

This study aimed to: (1) examine the components and key indicators of the growth mindset framework; (2) investigate the current conditions, desired conditions, and priority needs for development; (3) develop a model; and (4) evaluate the outcomes of implementing the growth mindset development model for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chaiyaphum. A multi-phase mixed methods research design was employed, consisting of four phases ;

**Phase 1** involved a document analysis, interviews, and verification by seven experts.

**Phase 2** involved a survey of 407 school administrators using a structured questionnaire.

**Phase 3** focused on model development, followed by content validity and suitability evaluations by nine experts.

**Phase 4** implemented the model with 33 school administrators and assessed its effectiveness. Post-implementation evaluation was conducted by 20 stakeholders.

**The findings revealed the following:** 1) The growth mindset framework for school administrators comprised five components and a total of 30 behavioral indicators; 2) The current condition was at a moderate level, while the desired condition was at the highest level. The priority need for development was indicated by a PNI modified value of 0.44; 3) The developed growth mindset model included: principles, objectives, content, developmental processes, and evaluation methods. The model was found to be highly valid and appropriate; and 4)The results of the implementation of the development model revealed that the post-development scores significantly increased at the .05 level of statistical significance. The overall behavioral performance, as assessed by the indicators, was at the highest level. The level of satisfaction was high. Furthermore, the evaluation of the model after implementation indicated a high level of feasibility and the highest level of usefulness.

**Keywords:** Growth Mindset; School Administrator; Need Assessment; A Model of Developing

## บทนำ

นโยบายโรงเรียนคุณภาพ รัฐบาลได้มีแนวทางดำเนินการให้กับสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่ ขับเคลื่อนไปด้วยกัน ไม่แบ่งแยกร่วมกันฟันฝ่าไปด้วยกัน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการขับเคลื่อนนโยบายและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณลักษณะและภาวะผู้นำ มีการพัฒนาทางด้านแนวความคิด โดยเฉพาะการปรับกรอบแนวคิด (Mindset) ตนเองให้ผู้ที่มีกรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เพื่อรองรับและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล กรอบคิด (Mindset) เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะและ คุณลักษณะของตนเอง เช่น เชาวน์ปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ (Dweck, 2006) เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยรูปแบบของกรอบคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิมทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแตกต่างกัน เป็นผลให้มีการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่ากัน (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007)

กรอบความคิดแบบเติบโต” (Growth Mindset) ซึ่งเสนอโดย Carol Dweck (2006) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด โดยเน้นว่าบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และความเพียร เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีกรอบความคิดแบบเติบโต ย่อมส่งผลต่อหลายมิติภายในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) เพราะผู้นำจะส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้จากข้อผิดพลาด กล้าแสดงความคิดเห็น และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006; Fullan, 2014) อีกทั้ง การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียน โดยผู้นำที่มี Growth Mindset มักส่งเสริมความเชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้ ซึ่งช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งการให้กำลังใจ ไม่ตัดสินจากผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว (Dweck, 2017; Blackwell, Trzesniewski & Dweck, 2007) ในขณะที่ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร เนื่องจากผู้นำที่เชื่อในการพัฒนา ย่อมพร้อมเปิดรับแนวทางใหม่ ๆ และปรับใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008) นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงาน ผู้นำจะมองว่าความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และจะใช้แนวทางสะท้อนคิด (reflective practice) เพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Kolb, 1984; Luthans & Youssef, 2007) อีกทั้ง งานวิจัยในประเทศไทยก็สอดคล้องกับแนวคิดนี้ เช่น งานของ ศุภลักษณ์ ศิริเลิศ (2563) ที่ศึกษาพบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ในบริบทของประเทศไทย การส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในระดับมัธยมศึกษามีความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และความหลากหลายของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ภูมิภาคอย่างจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

ผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ดังกล่าวต้องมีความสามารถในการนำแนวคิดที่ทันสมัย เช่น กรอบความคิดแบบเติบโต มาใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น การที่ผู้บริหารมีทัศนคติแบบเติบโตจะส่งผลให้พวกเขาสามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียนในการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง การศึกษาวิจัยโดย Masalee, Ariratana และ Sirisooksilp (2021) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมีแนวโน้มที่จะบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมทางการสอน และการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรภายในโรงเรียน งานวิจัยครั้งนี้เสนอโมเดลที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก และ 30 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ที่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินหรือพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิด Growth Mindset สามารถถูกประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบในบริบทการศึกษาของไทย

แม้ว่ากรอบความคิดแบบเติบโต จะได้รับการยอมรับในระดับสากล แต่การนำมาใช้ในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ต้องพิจารณาหลายปัจจัยร่วมกัน ทั้งความเชื่อทางวัฒนธรรม ระบบราชการ แนวทางการบริหารที่มีอยู่ และการยอมรับแนวคิดใหม่จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการปรับใช้แนวคิดดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น การสื่อสารแนวคิดนี้ไปยังครูและบุคลากรอื่น ๆ ให้เข้าใจและเห็นคุณค่า รวมทั้งการสร้างระบบสนับสนุนที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายเติบโตไปด้วยกัน การศึกษาวิจัยจึงมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลและแนวทางสำหรับการพัฒนาแนวคิดเชิงบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของพื้นที่ จากความสำคัญดังกล่าว บทวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การศึกษากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยมีเป้าหมายในการสำรวจระดับความคิดแบบเติบโตที่มีอยู่แล้วในกลุ่มผู้บริหาร รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงลึกสำหรับการออกแบบการพัฒนาศักยภาพผู้นำการศึกษาในอนาคต งานวิจัยนี้จึงไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลพื้นฐานเชิงวิชาการแต่ยังมีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการปฏิบัติจริงในพื้นที่

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ
3. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ มีดังนี้

**การวิจัยระยะที่ 1**

1) การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนทั้งองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำคัญ

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและได้รับรางวัลการบริหารสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 5 คน เพื่อเพิ่มเติมองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหาร

3) การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

**การวิจัยระยะที่ 2**

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ จำนวน 37 โรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร 130 คน และครูผู้สอน 1,528 คน ในปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,658 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปเครซีและมอร์แกน และดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้ตำแหน่งการทำงานเป็นชั้นในการแบ่ง(strata) จำนวนทั้งสิ้น 407 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ และตอนที่ 2 ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหาร มีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

2.2 การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 คน พร้อมวิเคราะห์ข้อมูลกับโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ มีอำนาจจำแนกของตั้งแต่ .613 -.954 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987 ส่วนสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน มีอำนาจจำแนกตั้งแต่ .326 -.869 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 ผ่านเกณฑ์ทุกข้อสามารถนำไปใช้ได้

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ส่งไปรษณีย์และมีหนังสือนำส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ จำนวน 37 แห่ง และได้รับแบบสอบถามกลับคืน 407 ฉบับ

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง และแปลความหมายของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์

**การวิจัยระยะที่ 3**

1) ร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียน

2) ประเมินร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

**การวิจัยระยะที่ 4**

1) ทดลองใช้และศึกษาผลการใช้กับกลุ่มอาสาสมัคร 33 คน

2) ประเมินคุณภาพรูปแบบเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้โดยผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 18 คน

**ผลการวิจัย**

**ระยะที่** 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ดังรายละเอียดนี้

**ตารางที่ 1** แสดงผลการศึกษาโมเดลองค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

| **ขั้นตอนที่** 1<br>การสังเคราะห์องค์ประกอบจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 13 แหล่ง | **ขั้นตอนที่** 2<br>ผลการศึกษาองค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร | **ขั้นตอนที่ 3**<br>ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ | 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ | 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ |
| 2. ด้านการคิดเชิงบวกและคิดสร้างสรรค์ | 2. ด้านการคิดเชิงบวกและคิดสร้างสรรค์ | 2. ด้านการคิดเชิงบวกและคิดสร้างสรรค์ |
| 3. ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ | 3. ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ | 3. ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ |
| 4. ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ | 4. ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ | 4. ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ |
| 5. ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย | 5. ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย | 5. ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย |
| 6. ด้านอุปสรรคและความล้มเหลว | 6. ด้านอุปสรรคและความล้มเหลว | |
| | 7. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการพัฒนา | |
| | 8. การนิเทศติดตามสม่ำเสมอ | |
| | 9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | |
| | 10. มีการดำเนินการ PLC อย่างเป็นระบบ | |

**จากตารางที่ 1** องค์ประกอบของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิที่ผ่านการคัดกรองแล้วได้จำนวน 5 องค์ประกอบ

**ตารางที่ 2** แสดงผลการตรวจสอบยืนยันความหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

| องค์ประกอบ | ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันความหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ |
|---|---|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ | 1) มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ |
| | 2) ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางกลยุทธ์ |
| | 3) สื่อสารเป้าหมายและแผนให้ครูและบุคลากรเข้าใจอย่างทั่วถึง |
| | 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง |
| | 5) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์และผลการประเมิน |
| | 6) สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ |
| 2. ด้านการคิดเชิงบวกและ คิดสร้างสรรค์ | 1) แสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดีเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา |
| | 2) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูคิดค้นนวัตกรรมทางการสอน |
| | 3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร |
| | 4) มีการริเริ่มโครงการใหม่เพื่อพัฒนาโรงเรียน |
| | 5) ใช้คำพูดหรือการกระทำที่สร้างกำลังใจให้ทีมงาน |
| | 6) กล้าทดลองแนวทางใหม่แม้จะยังไม่มีหลักประกันความสำเร็จ |
| 3. ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ | 1) มีเป้าหมายรายบุคคลที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง |
| | 2) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อความเป็นผู้นำ |
| | 3) แสดงความสม่ำเสมอในการจัดสรรเวลาเพื่อเรียนรู้หรือฝึกฝน |
| | 4) รับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นและนำไปปรับปรุงตนเอง |
| | 5) มีแบบแผนการทำงานที่แสดงถึงความมีระเบียบวินัย |
| | 6) เป็นแบบอย่างในการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อบุคลากร |
| 4. ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ | 1) เข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ |
| | 2) ใช้บทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในการปรับแผนงาน |
| | 3) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร |
| | 4) มีการจดบันทึกหรือสะท้อนผลการทำงานของตนเอง |
| | 5) นำข้อมูลผลการดำเนินงานมาใช้ในการวางแผนพัฒนา |
| | 6) เปิดรับแนวคิดใหม่จากแหล่งภายนอกเพื่อประยุกต์ใช้ |
| 5. ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย | 1) ตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยงโดยพิจารณาข้อมูลรอบด้าน |
| | 2) กล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายโดยไม่ถอยหนี |
| | 3) แสดงความรับผิดชอบต่อผลจากการตัดสินใจ |
| | 4) กระตุ้นทีมงานให้มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลง |
| | 5) ไม่ลังเลเมื่อต้องเลือกแนวทางใหม่ที่ยังไม่เคยทำ |
| | 6) แสดงภาวะผู้นำในการจัดการกับปัญหาวิกฤต |

จากตารางที่ 2 ตัวชี้วัดสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิได้มีตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมสำคัญ จำนวน 30 ตัวชี้วัด

**ระยะที่** 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ มีรายละเอียดดังนี้

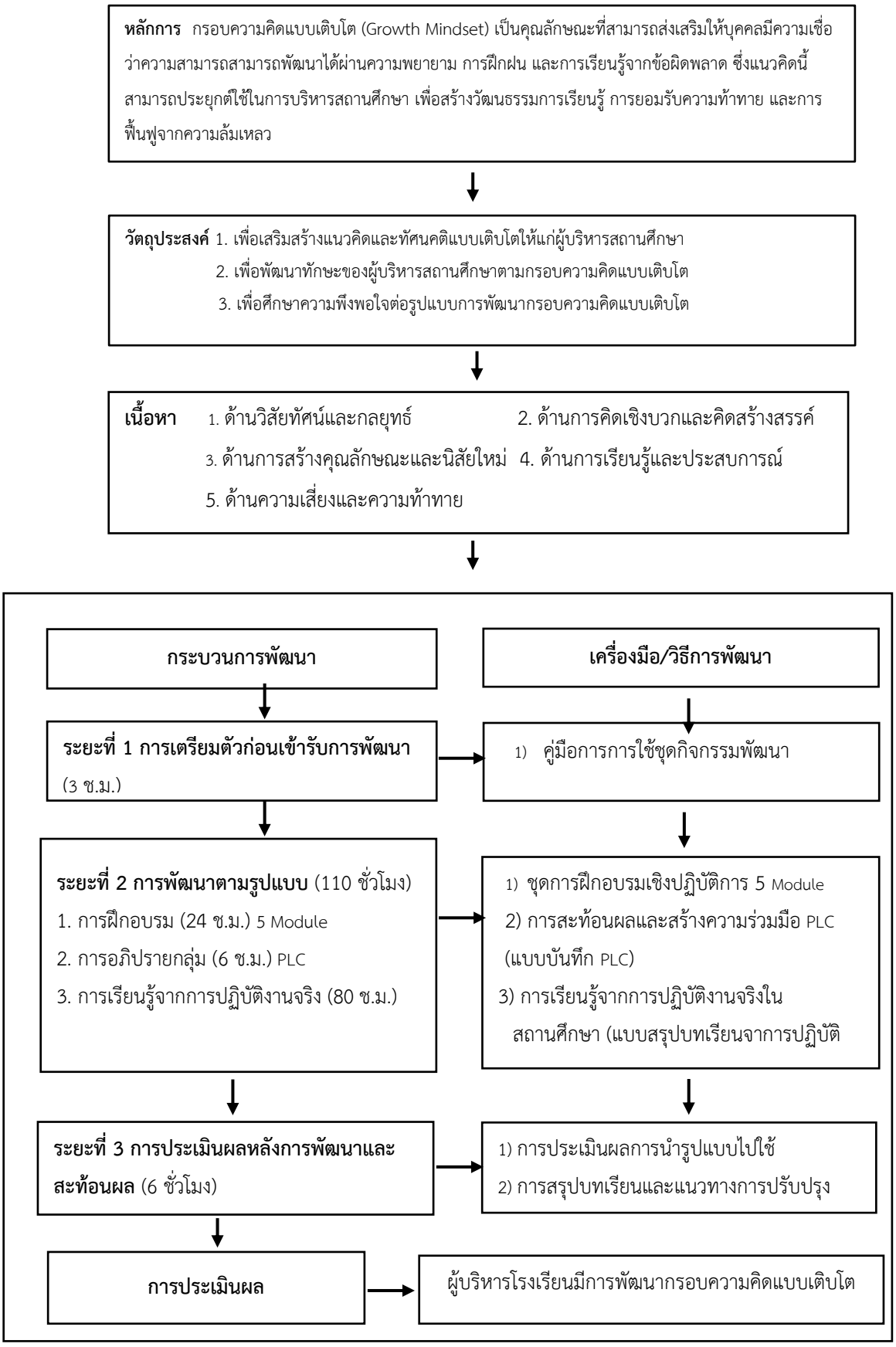
**ตารางที่ 3** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิโดยภาพรวมและรายด้าน

| องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI modified | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | | |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ | 3.20 | 0.81 | ปานกลาง | 4.37 | 0.34 | มากที่สุด | 0.36 | 4 |
| 2. ด้านการคิดเชิงบวกและคิดสร้างสรรค์ | 3.17 | 0.84 | ปานกลาง | 4.31 | 0.32 | มากที่สุด | 0.36 | 4 |
| 3. ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ | 2.96 | 0.78 | ปานกลาง | 4.37 | 0.34 | มากที่สุด | 0.47 | 3 |
| 4. ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ | 2.81 | 0.74 | ปานกลาง | 4.37 | 0.29 | มากที่สุด | 0.55 | 1 |
| 5. ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย | 2.97 | 0.73 | ปานกลาง | 4.39 | 0.39 | มากที่สุด | 0.48 | 2 |
| **รวม** | **3.02** | **0.68** | **ปานกลาง** | **4.36** | **0.18** | **มากที่สุด** | **0.44** | - |

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ =0.44 ) แสดงให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่ต้องเร่งรัดในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ 2) ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย และ 3) ด้านการสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่

**ระยะที่ 3** ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) จากระยะที่ 2 มายกร่างรูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ได้ดังนี้

รูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรมพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา 5) เครื่องมือ /วิธีการพัฒนา และ 6) การประเมินผล โดยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา มากำหนดน้ำหนักชั่วโมงในการพัฒนา รายละเอียดตามภาพประกอบ จากนั้นยืนยันการยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามลำดับ




**ภาพประกอบที่ 1** รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

**ตารางที่ 4** แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

| รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต | ด้านความถูกต้อง | | | ด้านความเหมาะสม | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1. หลักการ | 4.33 | 0.50 | มาก | 4.56 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์ | 4.33 | 0.71 | มาก | 4.33 | 0.50 | มาก |
| 3. เนื้อหา | 4.33 | 0.71 | มาก | 4.33 | 0.71 | มาก |
| Module 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ | 4.56 | 0.53 | มากที่สุด | 4.44 | 0.53 | มาก |
| Module 2 การคิดเชิงบวกและคิดสร้างสรรค์ | 4.44 | 0.53 | มาก | 4.11 | 0.60 | มาก |
| Module 3 การสร้างคุณลักษณะและนิสัยใหม่ | 4.33 | 0.71 | มาก | 4.44 | 0.53 | มาก |
| Module 4 การเรียนรู้และประสบการณ์ | 4.22 | 0.44 | มาก | 4.22 | 0.44 | มาก |
| Module 5 ความเสี่ยงและความท้าทาย | 4.56 | 0.53 | มากที่สุด | 4.67 | 0.50 | มากที่สุด |
| 4. วิธีการพัฒนา/กระบวนการ | | | | | | |
| 4.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ | 4.78 | 0.44 | มากที่สุด | 4.67 | 0.50 | มากที่สุด |
| 4.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 4.43 | 0.12 | มาก | 4.50 | 0.22 | มากที่สุด |
| 4.3 กิจกรรมพัฒนาตนเอง | 4.33 | 0.50 | มาก | 4.33 | 0.50 | มาก |
| 4.4 กระบวนการ PLC | 4.44 | 0.53 | มาก | 4.44 | 0.53 | มาก |
| 5. การวัดและประเมินผล | | | | | | |
| 5.1 การทดสอบความรู้ความเข้าใจก่อน-หลัง การพัฒนา | 4.56 | 0.53 | มากที่สุด | 4.56 | 0.53 | มากที่สุด |
| 5.2 การประเมินพฤติกรรมก่อน-หลัง การพัฒนา | 4.89 | 0.33 | มากที่สุด | 4.67 | 0.50 | มากที่สุด |
| 5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.67 | 0.50 | มากที่สุด |
| **ภาพรวม** | **4.50** | **0.13** | **มากที่สุด** | **4.46** | **0.13** | **มาก** |

จากตารางที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบและคู่มือการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ด้านความถูกต้องภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (X = 4.50, S.D.=0.13) ด้านความเหมาะสมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( X = 4.46, S.D.=0.13)

**ระยะที่ 4** ผลการใช้รูปแบบพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ มีผลการประเมินระดับพฤติกรรมตามตัวชี้วัดภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการทดสอบมีดังนี้

**ตารางที่ 5** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติทดสอบที และระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการหลังพัฒนา จำนวน 33 คน

| การทดสอบ ( 30 คะแนน) | $\bar{X}$ | S.D. | Paired Differences $\bar{X}$ | Paired Differences S.D. | $t$ | Sig.(1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ก่อนการพัฒนา | 16.18 | 2.52 | 6.17 | 6.79 | 4.36* | .0001 |
| หลังการพัฒนา | 22.35 | 7.16 | | | | |

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า การทดสอบก่อนการพัฒนาและหลังจากพัฒนา จำนวน 33 คน มีคะแนนเฉลี่ยก่อนพัฒนาเท่ากับ 16.18 หลังพัฒนา 22.35 ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลัง พบว่า คะแนนทดสอบหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 6** ความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

| ที่ | รายการ | $\bar{X}$ | S.D | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม | 4.52 | 0.51 | มากที่สุด |
| 2 | ความเหมาะสมของเนื้อหาและตัวอย่างประกอบในการเข้าใจ | 4.55 | 0.51 | มากที่สุด |
| 3 | ความเหมาะสมของวิธีการสอนและกิจกรรมในกลุ่ม | 4.55 | 0.51 | มากที่สุด |
| 4 | การได้รับข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง | 3.96 | 0.84 | มาก |
| 5 | แนวทางการสื่อสารและข้อมูลที่ได้รับก่อนและระหว่างกิจกรรม | 4.42 | 0.50 | มาก |
| 6 | ประสิทธิภาพของวิทยากรและผู้ดำเนินกิจกรรม | 3.65 | 0.84 | มาก |
| 7 | ความสะดวกสบายและสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่จัดกิจกรรม | 4.45 | 0.51 | มาก |
| 8 | ความคาดหวังที่ได้รับตรงกับสิ่งที่กิจกรรมเสนอ | 4.48 | 0.57 | มาก |
| 9 | ความรู้สึกว่ากิจกรรมเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถส่วนตัว | 4.45 | 0.51 | มาก |
| 10 | ความเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความคิดเชิงบวกและการเติบโต | 3.78 | 0.80 | มาก |
| **ภาพรวม** | | **4.28** | **0.19** | **มาก** |

จากตารางที่ 6 ผลการประเมินความความพึงพอใจของกลุ่มอาสาสมัครที่มีต่อการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า มีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( X = 4.28, S.D.=0.19)

**ตารางที่ 7** ผลการประเมินรูปแบบประเมินคุณภาพรูปแบบเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้โดยผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 20 คน

| **รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต** | **ด้านความเป็นไปได้** | | | **ด้านประโยชน์** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | **ระดับ** | $\bar{X}$ | S.D. | **ระดับ** |
| 1. หลักการและเหตุผล | 4.35 | 0.67 | มาก | 4.50 | 0.51 | มากที่สุด |
| 2. เนื้อหาสาระ | 4.35 | 0.59 | มาก | 4.55 | 0.51 | มากที่สุด |
| 3. วิธีการ/กระบวนการพัฒนา | 4.15 | 0.75 | มาก | 4.60 | 0.50 | มากที่สุด |
| 4. การวัดและประเมินผล | 4.30 | 0.66 | มาก | 4.50 | 0.51 | มากที่สุด |
| 5. เงื่อนไขการนำไปใช้ | 4.00 | 0.65 | มาก | 4.35 | 0.49 | มาก |
| **ภาพรวม** | 4.23 | 0.33 | มาก | 4.50 | 0.23 | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 7 ผลการประเมินหลังการใช้รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหาร โดยผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 20 คน พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( X = 4.23, S.D.=0.33) เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( X = 4.50, S.D.=0.23)

## อภิปรายผล

1. การกำหนดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมจำนวน 30 ตัวบ่งชี้นั้น เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการทางวิชาการที่มีความเป็นระบบและรอบด้าน โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมจำนวน 13 แหล่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานทฤษฎีเพื่อระบุองค์ประกอบเบื้องต้น ถัดจากนั้น มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศและได้รับรางวัลในระดับประเทศ จำนวน 5 คน เพื่อสะท้อนมุมมองจากผู้มีประสบการณ์ตรง และสุดท้ายมีการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 7 คน กระบวนการทั้งหมดนี้สอดคล้องกับระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการออกแบบและปรับปรุงโมเดลหรือเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทการนำไปใช้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบหรือกรอบแนวคิดที่ใช้กับผู้บริหารทางการศึกษา แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางของ Borg & Gall (1989) ที่เสนอขั้นตอนวิจัยและพัฒนาไว้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญ (expert validation) เพื่อให้โมเดลหรือแนวคิดที่พัฒนาแล้วมีความน่าเชื่อถือและใช้งานได้จริง นอกจากนี้ Taba (1962) ที่เน้นแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรหรือรูปแบบโดยใช้กระบวนการที่มีโครงสร้างจากประสบการณ์ภาคสนาม (inductive approach) เริ่มจากการสำรวจความต้องการและความเป็นจริงของผู้ใช้งานก่อนจึงพัฒนาโครงสร้างหรือองค์ประกอบ รวมทั้ง Patton (2002) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และการใช้ข้อมูลจากภาคปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาแนวทางหรือกรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อบริบทของผู้ใช้งานอย่างแท้จริง ทั้งนี้การใช้กระบวนการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดแบบเติบโตโดยอาศัยการวิเคราะห์จากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลภาคสนาม และผู้ทรงคุณวุฒิ จึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาอย่างแท้จริง และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโมเดลที่นำไปใช้ต่อได้ในบริบทการบริหารสถานศึกษา

2) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา($PNI_{modified}$ = 0.44) จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากรอบแนวคิดแบบเติบโตทั้งนี้เนื่องมาจากกรอบแนวคิดแบบเติบโตมีบทบาทสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพราะช่วยสร้างกรอบความคิดที่เชื่อในพลังของการพัฒนา ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทั้งตนเองและผู้อื่นเติบโตอย่างต่อเนื่อง นับเป็นฐานคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Carol S. Dweck (2006) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งเชื่อว่าความสามารถของมนุษย์สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องผ่านความพยายาม การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการมีแรงจูงใจภายใน แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งนี้ กรอบแนวคิดแบบเติบโต

ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและเปิดรับการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะไม่มองอุปสรรคเป็นปัญหาที่หยุดยั้ง แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Dweck, 2006) พวกเขาจะกล้าตัดสินใจ กล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ และพร้อมเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรเพื่อให้ก้าวทันยุคสมัย อีกทั้ง ผู้บริหารที่มี Growth Mindset มีแนวโน้มที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร โดยสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าลองผิดลองถูก เห็นความสำเร็จของผู้อื่นเป็นแรงบันดาลใจ ไม่ใช่ภัยคุกคาม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน (Ricci, 2013) และกรอบแนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารที่เชื่อว่าศักยภาพของบุคลากรสามารถพัฒนาได้ จะให้โอกาส สร้างกระบวนการนิเทศและให้คำแนะนำที่ส่งเสริมการเติบโต ไม่ใช่เพียงประเมินผลเพื่อควบคุม (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008)

3) รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย สาระเนื้อหา กระบวนการพัฒนา และ การประเมินผล โดยมีความถูกต้องและความเหมาะสมในอยู่ระดับมากที่สุด ผลการวิจัยที่สะท้อนว่า รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนมีความถูกต้องและเหมาะสมในระดับมากที่สุด นั้น สามารถอธิบายได้จากเหตุผลสำคัญดังต่อไปนี้ การออกแบบที่สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่มีอยู่ การพัฒนารูปแบบในครั้งนี้อ้างอิงจากกรอบแนวคิดของ Dweck (2006) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก โดยเฉพาะในการพัฒนาผู้นำในระดับองค์กรและการศึกษา จึงทำให้รูปแบบมีความถูกต้องในทางทฤษฎี (*theoretical validity*) นอกจากนั้น การประเมินอย่างรอบด้านจากผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มเป้าหมาย: กระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบใช้วิธีการอย่างมีระบบ โดยพิจารณาทั้งจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาครู และการบริหารการศึกษา ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์จริง ซึ่งช่วยให้รูปแบบสะท้อนบริบทการใช้งานจริง (*practical relevance*) ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง ตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในยุคใหม่ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และความคาดหวังจากสังคม การมีกรอบความคิดแบบเติบโตจึงเป็นทักษะหลักที่จำเป็น และรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบโจทย์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (*สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564*) เนื้อหาครอบคลุมและเชื่อมโยงเป็นระบบ รูปแบบที่นำเสนอประกอบด้วยองค์ประกอบตั้งแต่หลักการจนถึงการประเมินผล ซึ่งเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ทำให้สามารถใช้งานจริงในภาคสนามได้ และมีความยืดหยุ่นเพียงพอให้สามารถปรับใช้ในบริบทของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งการใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างเป็นระบบ รูปแบบที่นำเสนอเกิดจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่ผสมผสานกัน ทั้งการสังเคราะห์ทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินความเหมาะสม ซึ่งช่วยให้การพัฒนารูปแบบมีฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีน้ำหนักทางวิชาการ

4) ผลการใช้รูปแบบการพัฒนา พบว่าคะแนนหลังการพัฒนาสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการประเมินระดับพฤติกรรมตามตัวชี้วัดภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความ

พึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินรูปแบบหลังการนำไปใช้พบว่าทั้งความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่า รูปแบบการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิผลในระดับสูง สะท้อนจากคะแนนหลังการพัฒนาที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งบ่งชี้ว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือแนวคิดของผู้บริหารได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตนเอง การรับมือกับความล้มเหลว และการนำพาองค์กรผ่านความท้าทาย ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Guskey (2002) ที่เสนอว่าการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผลควรส่งผลต่อทั้งระดับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการปฏิบัติ ซึ่งในงานวิจัยนี้พบว่าผู้เข้าร่วมมีการพัฒนาในเชิงพฤติกรรมตามตัวชี้วัดในระดับมากที่สุด จึงถือเป็นหลักฐานที่ชัดเจนของการพัฒนาที่ยั่งยืน ไม่ใช่เพียงการรับรู้ชั่วคราว นอกจากนี้ ความพึงพอใจในระดับมากยังบ่งชี้ว่า รูปแบบมีความเหมาะสมทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการนำเสนอ ซึ่งช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เชิงรุกของผู้เข้าร่วมการพัฒนา (Knowles, Holton, & Swanson, 2015) ขณะเดียวกันผลการประเมินด้านความเป็นไปได้และประโยชน์หลังการนำไปใช้ก็อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์การบริหารโรงเรียน ทั้งในแง่ของโครงสร้าง รูปแบบการจัดกิจกรรม และการติดตามผล ในอีกมุมหนึ่ง ผลการประเมินเชิงพฤติกรรมและความพึงพอใจ ยังสอดรับกับงานวิจัยของ Hall & Hord (2015) ซึ่งยืนยันว่าความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการออกแบบการพัฒนาอย่างมีระบบ มีความต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกับบริบทจริง ทั้งนี้ รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักการเหล่านี้มาบูรณาการอย่างครบถ้วน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. การนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรส่งเสริมให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบของกรอบแนวคิดแบบเติบโตเข้าไปในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.2 ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมภายใน เช่น PLC หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สะท้อนผล และยอมรับความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์

### 2. การวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความยั่งยืนของการใช้กรอบแนวคิดแบบเติบโตในระยะยาว ว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนในด้านใดบ้าง และมีปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคอย่างไร

2.2 ควรศึกษาการเปรียบเทียบแนวคิดแบบเติบโตกับกรอบแนวคิดอื่น ๆ เช่น กรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset), ภาวะผู้นำเชิงบวก หรือภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น เพื่อให้เห็นความแตกต่างของผลลัพธ์ต่อการพัฒนาองค์กร

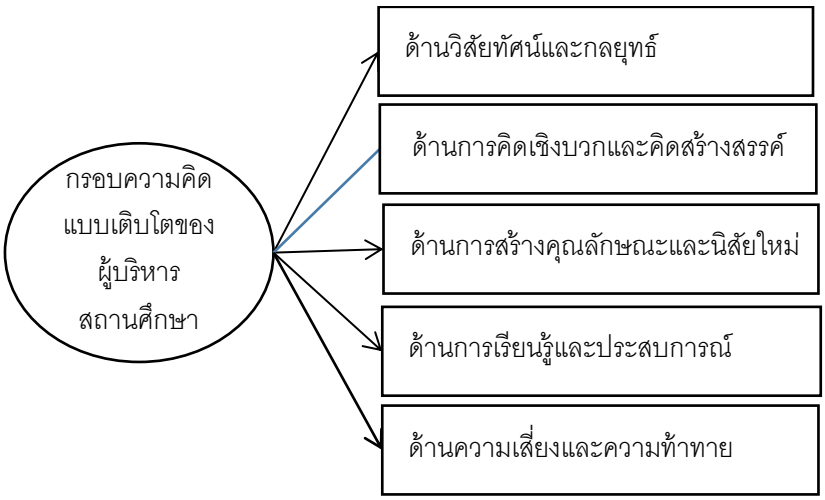
2.3 ควรศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิดแบบเติบโตกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพของโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ และการพัฒนาครู

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนร่วมในการทำวิจัยเรื่องนี้ในทุกระยะของกระบวนการการวิจัย ทั้งกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันรูปแบบและคู่มือปฏิบัติการ และท้ายสุดกลุ่มผู้ร่วมทดลองการใช้รูปแบบที่ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมจนสิ้นสุดโครงการ

## องค์ความรู้ใหม่

กรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือแนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถ ทักษะ และศักยภาพของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และการตอบรับต่อความท้าทาย แนวคิดนี้เมื่อนำมาปรับใช้ในบริบทของผู้นำในสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่พร้อมพัฒนา ปรับตัว และสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน จากการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบ 5 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงเติบโต (Vision and Strategic Growth) 2. การคิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ (Positive and Creative Thinking for Growth) 3. การสร้างคุณลักษณะและนิสัยแห่งการเติบโต (Growth-Oriented Character and Habits) 4. การเรียนรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning and Experiential Growth) และ 5. ความเสี่ยง ความท้าทาย และความกล้าเผชิญหน้า (Risk, Challenge, and Courage for Growth) สามารถเขียนเป็นโมเดลเพื่อการวัดซึ่งอาจนำไปศึกษาต่อไปในอนาคต ได้ดังนี้




**ภาพประกอบที่ 2** โมเดลกรอบความคิดแบบเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แผนพัฒนาและยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.* สกศ.

ศุภลักษณ์ ศิริเลิศ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *12*(1), 55–70.

Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, *78*(1), 246–263.

Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction* (5th ed.). Longman.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success.* Random House.

Dweck, C. S. (2017). The journey to children's mindsets–and beyond. *Child Development Perspectives*, *11*(2), 139–144.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact.* Jossey-Bass.

Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.

Guskey, T. R. (2002). Does it make a difference? Evaluating professional development. *Educational Leadership*, *59*(6), 45–51.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (2015). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (4th ed.). Boston: Pearson Education.

Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement.* Routledge.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice-Hall.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*(3), 321–349.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Ricci, M. C. (2013). *Mindsets in the Classroom: Building a Culture of Success and Student Achievement in Schools.* Prufrock Press.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, *44*(5), 635–674.

Scott, C., Green, M., & Patterson, T. (2019). Developing Growth-Minded Educational Leaders. *Educational Leadership Journal*, *76*(2), 34–41.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.* Currency.

Taba, H. (1962). *Curriculum development: Theory and practice.* Harcourt, Brace & World.

# *การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร

**พัณบงกช ปาณมาลา**

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
Corresponding author e-mail: panbongkoj@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือให้มีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ 80/80 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ 3) ผลของพฤติกรรมกลุ่มการเรียนรู้แบบร่วมมือ 4) ความพึงพอใจของนักเรียนต่อการใช้ชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี ใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบร่วมมือ LT (Learning Together) พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 35 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) ชุดกิจกรรม จำนวน 5 ชุด 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียน 3) แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มและ 4) แบบสอบถามความพึงพอใจ โดยการวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าความสอดคล้อง 80/80,ค่าเฉลี่ย, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลทดสอบก่อนเรียนและหลังการเรียน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ชุดกิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีประสิทธิภาพ คือ 84.26 / 89.92 2) ผลก่อนเรียนมีค่า (Mean = 37.97, S.D.= 1.17) ผลหลังการเรียนมีค่า (Mean = 47.03, S.D.= 0.78) และผลสัมฤทธิ์ การเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน ทีมีต่อชุดกิจกรรมอยู่ในระดับดีและ 4) ผลความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ; ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ; นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

* Received: 2025-09-01, Revised: 2025-10-15, Accepted: 2025-10-21

# Development Of The Cooperative Lerarning Activities Set For Health Science Intensive Program Matthayomsuksa 4 Wat Suthiwararam School Bangkok

**Panbongkoj Panamala**

Lecturer of Faculty of Education, Western University
Corresponding author e-mail: panbongkoj@gmail.com

## ABSTRACT

The objective of this research is to study: 1) The effectiveness of cooperative learning activity set, achieving the 80/80 criterion. 2) The academic achievement of cooperative learning activity set. 3) The effects of cooperative learning group behavior. And 4) The satisfaction of students towards to use of the cooperative learning activity set. The research design utilized combined approach, using the LT (Learning Together) cooperative learning concept. The research location was Wat Suthiwararam School. The sample consisted of 35 Mathayomsuksa 4 students, purposively randomized. The research instruments used were 1) Five activity 2) Achievemen set. 3) Group behavior observation form. and 4) Satisfaction questionnaire. Data were analyzed using 80/80 consistency, Means, Standard deviations, and Pre-test - Post-test result. The content analysis was followed by descriptive writing. The results of the research found that: 1) Learning activity set for health science intensive program had an efficiency of 84.26 / 89.92. 2) The results before studying were (Mean = 37.97, S.D.= 1.17) and the results after studying were (Mean = 47.03, S.D.= 0.78), and the academic achievement after studying were higher than before studying with statistical significance at the .05 level. 3) The results of student satisfaction of behavioral observation, were at a good level. And 4) The results of student satisfaction of the activity set were at the highest level.

**Keywords:** Cooperative learning activity set; Health science special classroom; Mathayomsuksa 4

## บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 22 ได้มีแนวทางการศึกษาต้องยึดหลักว่า“ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด” โดยได้มุ่งเน้นการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์ศึกษาเป้าหมายสำคัญของหลักสูตรวิทยาศาสตร์ เน้นการเชื่อมโยงความรู้กับกระบวนการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (science literacy) มีทักษะในการค้นคว้า สร้างองค์ความรู้ และลงมือปฏิบัติศึกษาค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบด้วยกิจกรรมหลากหลาย เช่น การสังเกต การสำรวจตรวจสอบ การทดลองในห้องปฏิบัติการ การปฏิบัติกิจกรรมภาคสนาม และการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่งนโยบายของ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ได้มีนโยบายการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) กำหนดให้วิชาวิทยาศาสตร์ เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักในโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พุทธศักราช 2551 มุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิทยาศาสตร์ที่เน้นการเชื่อมโยงความรู้กับกระบวนการมีทักษะสำคัญในการคิดวิเคราะห์คิดแก้ปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 และนโยบายดังกล่าว (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2557).) ได้จัดทำโครงงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นโดยต้องคำนึงถึงวุฒิภาวะประสบการณ์เดิม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมต่างกันที่นักเรียนได้รับรู้มาแล้วก่อนเข้าเรียน และสอดคล้องกับความเห็น (Balkcom, 1992) กล่าวว่า “การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นการเรียนที่เหมาะกับกลุ่มเล็ก ๆ มีระดับความสามารถแตกต่างกัน กิจกรรมการเรียนรู้จะส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในทีมไม่เพียงแต่รับผิดชอบการเรียนของตนเองเท่านั้น”

ปัจจุบันการการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์มีวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญและ มีกลุ่มเป้าหมาย สำหรับการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร ซึ่งวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นศาสตร์ย่อย ๆ ของวิทยาศาสตร์ โดยศาสตร์ของสุขภาพนี้ จะมีการเสริมความรูในด้านสุขภาพต่าง ๆ เชน โรค และการระบาด (Disease) กายวิภาคศาสตร์และระบบร่างกาย (Anatomy and Body System) และรบบการดูแลสุขภาพ (Healthcare System) ซึ่งชุดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยคำแนะนำ ให้นักเรียนทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีขั้นตอน ผู้เรียนสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อยอด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม และประโยชน์ของผู้เรียนในสาขาวิชานี้ด้วย

ซึ่งงานวิจัยนี้นำเสนอ เรื่อง การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร โดยโครงสร้าง และเนื้อหาของบทความ ที่นำเสนอ ผู้วิจัยได้เขียนตามวัตถุประสงค์งานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ที่จะเกิดแก่งานบริการวิชาการและ สังคมต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเกณฑ์ การหาประสิทธิภาพ 80/80

2. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกลุ่มสำหรับการเรียนรู้แบบร่วมมือ ของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร

## ระเบียบวิธีวิจัย

1.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร จำนวน 14 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 460 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา พุทธศักราช 2566 จำนวนนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง 35 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย บทความและตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 สร้างชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือLearning Together (LT) สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 5 ชุด โดยหาค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ และหาประสิทธิภาพ 80/80

ตารางที่ 1: ชุดกิจกรรม

| ลำดับที่ | ชื่อชุดกิจกรรม |
|---|---|
| ชุดกิจกรรมที่ 1 | โภชนาการเพื่อสุขภาพ |
| ชุดกิจกรรมที่ 2 | อาหารต้านและลดความเครียด |
| ชุดกิจกรรมที่ 3 | การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ |
| ชุดกิจกรรมที่ 4 | ภูมิปัญญาไทยเพื่อสุขภาพ |
| ชุดกิจกรรมที่ 5 | โปรไบโอติกส์ (Probiotics) เพื่อสุขภาพ |

ตารางที่ 2: เกณฑพิจารณาความสอดคลอง

| เกณฑพิจารณา | ความหมาย |
|---|---|
| +1 | คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ |
| 0 | ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ |
| -1 | คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ |

2.2 สร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบ โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3 สร้างแบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มของนักเรียน สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2. 4 สร้างแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert)

ตารางที่ 3: เกณฑ์วัดความพึงพอใจแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert)

| เกณฑพิจารณา | ความหมาย |
|---|---|
| 4.50 – 5.00 | ระดับมากที่สุด |
| 3.50 – 4.49 | ระดับมากที่สุด |
| 2.50 – 3.49 | ระดับปานกลาง |
| 1.50 – 2.49 | ระดับนอย |
| 1.00 – 1.49 | ระดับนอยที่สุด |

3.ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย โดยมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน และขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน 6 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ตารางที่ 4: ขั้นตอนดำเนินการเรียนการสอน

| ลำดับที่ | ขั้นตอนกิจกรรม |
|---|---|
| ขั้นตอนที่ 1 | ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน |

| | |
|---|---|
| ขั้นตอนที่ 2 | ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ |
| ขั้นตอนที่ 3 | ขั้นสรุปผล |

ตารางที่ 5: ขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน 6 ขั้นตอนย่อย

| ลำดับที่ | ขั้นตอนกิจกรรม |
|---|---|
| ขั้นตอนที่ 1 | นักเรียนศึกษาใบความรู้ของชุดกิจกรรม |
| ขั้นตอนที่ 2 | นักเรียนแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4 - 5 คน โดยสมาชิกในกลุ่มคละความสามารถ เก่ง ปานกลาง อ่อน |
| ขั้นตอนที่ 3 | นักเรียนแต่ละกลุ่มร่วมกันสนทนาถึงความสำคัญของชุดกิจกรรม |
| ขั้นตอนที่ 4 | นักเรียนแต่ละกลุ่มร่วมกันสืบค้นความสำคัญของชุดกิจกรรม สรุปสาระสำคัญ จัดทำเป็นรายงานส่งครู |
| ขั้นตอนที่ 5 | นักเรียนแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนนำเสนอหน้าชั้นเรียน และสรุปผลการทำกิจกรรม |
| ขั้นตอนที่ 6 | นักเรียนทำใบงาน |

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 นำชุดกิจกรรม สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 5 ชุด ไปทดสอบกับนักเรียนโดยการทดสอบก่อนเรียน (Pretest) ระหว่างเรียน และหลังการเรียน (Posttest) และเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดกลับมาเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 นำแบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรม สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยการบันทึกของผู้วิจัย และรวบรวมข้อมูลกลับมาเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 นำแบบสอบถามความพึงพอใจ ของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรม สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ .ให้นักเรียนตอบคำถามตามความเห็นของนักเรียน และรวบรวมข้อมูลกลับมาเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล

5.การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 หาค่าประสิทธิภาพของชุดกิจกรรม เกณฑ์ที่ใช้ 80/80 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณจากสูตรของ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550)

5.2 หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณ จากสูตรของ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550)

5.3 หาค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนและหลังเรียน (Mean) ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณจากสูตรของ (บุญธรรม กิจปรีดาบุรีสุทธิ์, 2553)

5.4 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนทดสอบก่อน และหลังเรียน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณจากสูตรของ (บุญธรรม กิจปรีดาบุรีสุทธิ์, 2553)

5.5 หาค่าเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างคะแนนผลการทดสอบหลังเรียนกับคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียน โดยหาค่า t-test (Pretest-Posttest) ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณจากสูตรของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2550) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้ว นำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่า ผลการหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นรายชุด มีประสิทธิภาพ เท่ากับ 80/80 พบว่า ชุดกิจกรรมนี้มีผลคะแนนระหว่างเรียน คือ 42.13 มีค่าเท่ากับ 84.26 และผลคะแนนหลังเรียน คือ 44.91 มีค่าเท่ากับ 89.92 สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมนี้ มีค่าเท่ากับ 84.26 / 89.92 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมตามเกณฑ์ 80/80

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษ วิทยาศาสตร์สุขภาพ พบว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนเรียน คือ 37.97 คิดเป็นร้อยละ 75.94 และผลคะแนนหลังการเรียน คะแนนเฉลี่ย 45.71 คิดเป็นร้อยละ 94.06 และผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า ผลก่อนเรียนมีค่า (Mean = 37.97, S.D.= 1.17) และผลหลังเรียนมีค่า (Mean = 47.03, S.D.= 0.78) และ ค่า (t= -32.59, Sig = 0.00) สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์การเรียนหลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า ผลของพฤติกรรมกลุ่มการเรียนแบบร่วมมือของนักเรียนสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มตัวอย่าง 35 คน แบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่ 1 คะแนนเฉลี่ย 2.68 กลุ่มที่ 2 คะแนนเฉลี่ย 2.76 กลุ่มที่ 3 คะแนนเฉลี่ย 2.81 กลุ่มที่ 4 คะแนนเฉลี่ย 2.56 กลุ่มที่ 5 คะแนนเฉลี่ย 2.69 กลุ่มที่ 6 คะแนนเฉลี่ย 2.65 กลุ่มที่ 7 คะแนนเฉลี่ย 2.67 และกลุ่มที่ 8 คะแนนเฉลี่ย 2.75 พบว่า ผลการสังเกตพฤติกรรมกลุ่มอยู่ในระดับดี

วัตถุประสงค์ที่ 4. ผลการวิจัยพบว่า ผลความพึงพอใจของนักเรียนต่อชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มตัวอย่าง 35 คน พบว่า มีความพึงพอใจ ต่อชุดกิจกรรม และการเรียนภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.70, S.D. = 0.31) ผลคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้าน เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.65, S.D. = 0.36) และด้าน

กิจกรรมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.65, S.D. = 0.36) และด้านสื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.81, S.D. = 0.21) พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจต่อชุดกิจกรรมการเรียนแบบร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

จากการผลวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ ของระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ มีค่าประสิทธิภาพเท่ากับ 84.26 / 89.92 เป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 ค่าเฉลี่ยระหว่างเรียนมีค่าเท่ากับ 84.26 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผลคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ ร้อยละ 80 ถือว่าชุดกิจกรรมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิเชียร ธำรงโสตถิศักดิ์, 2560) นำเสนอหลักคิดว่า ชุดการสอน แปลงเปลี่ยนเป็นชุดกิจกรรมการเรียนรู้ และชุดการเรียนรู้นั้น มีพัฒนาการทั้งในแง่ของความหมาย ลักษณะ และคุณค่า รวมถึงหลักการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างและใช้ที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับความเห็นของ Rowntree (2007) กล่าวว่า ชุดการสอน รวบรวมเนื้อหาไว้เป็นหัวข้ออย่างชัดเจน สำหรับการเรียนเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งมีคำแนะนำในการเรียนให้กับผู้เรียน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือสำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ จากนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน พบว่า ผลก่อนเรียน มีค่าเฉลี่ย = 37.97, S.D.= 1.17 และ ผลหลังเรียนมีค่าเฉลี่ย = 47.03, S.D.= 0.78 ซึ่งบ่งชี้ว่านักเรียนมีความเข้าใจในชุดกิจกรรมที่สอดคล้องกันมากขึ้นหลังจากได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพราะผลสัมฤทธิ์หลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับความเห็นของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) กล่าวว่า แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการเชิงระบบ เพื่อการวัดพฤติกรรมหรือผลการเรียนรู้ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่หลักสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และสอดคล้องกับนโยบายของ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) กล่าวว่า การพัฒนาความสามารถ ในการคิดระดับสูงจะช่วยให้นักเรียนได้มีความความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และในสภาวการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความเห็นของ (Wehmeier, 2000) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึงความสำเร็จในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพด้านต่าง ๆ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควรประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพด้านอื่น ๆ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการสังเกตพฤติกรรมกลุ่ม ของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรม การเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ เกณฑ์วัดความพึงพอใจ แบบ

มาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) ผลจากแบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มการเรียนแบบร่วมมือของนักเรียน กลุ่มตัวอย่าง 35 คน แบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม ทั้งนี้ เพราะผลการสังเกตพฤติกรรมกลุ่มทั้ง 8 กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วัลภา วงศ์จันทร์, 2554) พบว่า พฤติกรรมการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักศึกษามีการซักถามตอบคำถามในชั้นเรียนและมีความพึงพอใจในการเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นอกจากนี้นักศึกษาที่มีความเครียดในการเรียน และมีความวิตกกังวลจะมีผลทางลบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ทิพวรรณ สุขใจรุ่งวัฒนะ และธีรศักดิ์ อุณารมณ์เลิศ, 2553) พบว่า ระดับของพฤติกรรมการเรียนที่ดีของนักเรียน มีผลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และปัจจัย ทางจิตวิทยา เป็นปัจจัย ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนที่ดีของนักเรียน สอดคล้องกับความเห็นของ (Chance, 2009) กล่าวว่า ผู้เรียนแต่ละคนจะมีประสบการณ์การเรียนที่ต่างกัน เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ พฤติกรรมของบุคคลย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ และสอดคล้องกับความเห็นของ (พัณบงกช ปาณมาลา และคณะ, 2567) กล่าวว่า เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปตามยุคสมัยใหม่ การแลกเปลี่ยนด้วยเทคโนโลยีดิจิตัล สามารถทำให้การค้นคว้าหรือการเรียนรู้ และการหาข้อมูลง่ายมากขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า ผลวิเคราะห์ประเมินแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่มี ต่อชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การใช้ การวิเคราะห์ทั้ง 3 รูปแบบร่วมกันทำให้ทราบถึงทิศทางของความพึงพอใจของนักเรียน และเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำชุดกิจกรรมครั้งต่อไป ทั้งนี้ เพราะนักเรียนมีความพึงพอใจต่อชุดกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศุภกร แก้วลาย และ เจนจิรา มีบุญ, 2558) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทัศนคติทางบวกของนักศึกษาที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นความรู้สึก หรือทัศนนคติที่ดีต่อการศึกษาในทางบวกความสุขของนักศึกษาอันเกิดจากการเรียนและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ และความหมายของ (Good, 1973) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นความสนใจต่างๆ และทัศนคติของบุคคลต่อกิจกรรม และสอดคล้องกับความเห็นของ (Hornby, 2000) ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่เมื่อประสบความสำเร็จ หรือได้รับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นความรู้สึกที่พอใจ

**สรุปผล**

สรุปผลในภาพรวมของบทความวิจัยได้ ดังนี้ 1) ผลประสิทธิภาพของชุดกิจกรรม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมตามเกณฑ์ 80/80 2) ผลคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของชุดกิจกรรมผลคะแนนหลังการเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียน 3) ผลจากแบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่ม ของนักเรียน ทั้ง 8 กลุ่ม อยู่ในระดับดี 4) ผลความพึงพอใจของนักเรียนต่อชุดกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และและนำผลการวิจัยไปใช้เป็นองค์ความรู้ใหม่ “ITAB” ในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ ต่อไป

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ที่สำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนโดยทั่ว ๆ ไป โดยควรให้ความสำคัญกับสุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจ รวมถึงนวัตกรรมเทคโนโลยี กิจกรรม และพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อสุขภาพ

2. สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ สุขอนามัยเพื่อสุขภาพที่ดีและสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน รวมถึงการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทและ สร้างศักยภาพทางการศึกษา ด้านสุขอนามัยเพื่อสุขภาพที่ดี และสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน

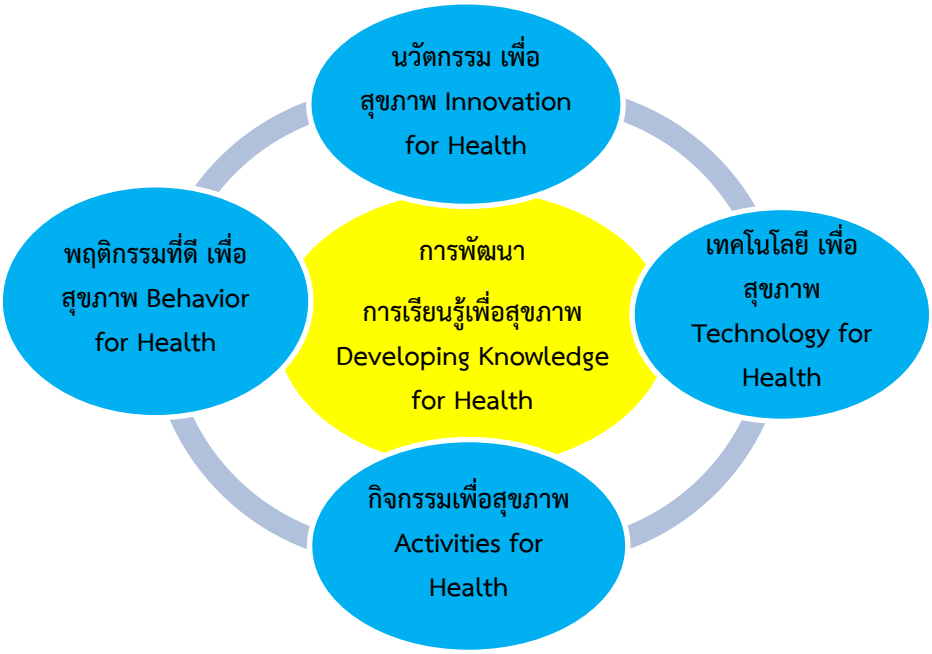
## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับทุนสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัยเวสเทิร์นและ ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาภรณ์ ธัญญา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิราสิริรี์ วสีวีรสิว์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุฬห์ วิชาอัครวิทย์ นายแพทย์อาคม ชัยวีระวัฒนะ และ ดร.อัฏฐผล ถิรพรพงษ์ศิริ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในกระบวนการดำเนินการวิจัยและ ทำให้งานวิจัยนี้ มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพเป็นอย่างสูง

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สุขภาพ และนำผลการวิจัยไปใช้เป็นองค์ความรู้ใหม่ “ITAB” การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ**
**Developing Knowledge for Health**




ภาพ: การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ
ที่มา: พัณบงกช ปาณมาลา

1. นวัตกรรมเพื่อสุขภาพ (Innovation for Health) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ การจัดการเรียนรู้ด้วยการสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ด้านสุขภาพใหม่ ๆ เพื่อการดูแลสุขภาพ เน้นที่มาตรการป้องกัน การดูแลและการจัดการสุขภาพ

2.เทคโนโลยีเพื่อสุขภาพ (Technology for Health) หมายถึง เทคโนโลยีมีความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้สำหรับการดูแลสุขภาพในปัจจุบัน เพื่อนวัตกรรมสุขภาพไร้สาย (Wireless Health) และอุปกรณ์ติดตามดูแลสุขภาพผ่านอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ (Mobile Health) ที่สามารถพกพาได้ง่าย เช่น นาฬิกาอัจฉริยะ (Smart Watch), สมาร์ทโฟน (Smart Phone) เป็นต้น

3.กิจกรรมเพื่อสุขภาพ (Activities for health) กิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การทำงาน เพื่อทำให้เกิดการใช้พลังงาน การเคลื่อนไหวร่างกาย การออกกำลังกาย รวมถึงกิจกรรมที่มุ่งเน้นการดูแล ทางด้านจิตใจที่ส่งผลต่อสุขภาพ

4. พฤติกรรมที่ดีเพื่อสุขภาพ (Behavior For Healthy) พฤติกรรมดี ๆ ที่ควรทำเป็นประจำและสม่ำเสมอ เพื่อร่างกายที่แข็งแรง สร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เช่น การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ นอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) *การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2560*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

บุญธรรม กิจปรีดาบุรีสุทธิ์. (2553). *การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อการวิจัย.* เรือนแก้ว.

บุญชม ศรีสะอาด. (2550). *วิธีทางสถิติเพื่อการวิจัย.* สุวิริยาสาสน.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. สุวิริยาสาสน.

ทิพวรรณ สุขใจรุ่งวัฒนะ และ ธีรศักดิ์ อุณารมณ์เลิศ. (2553). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ดีของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม. *วารสารวิจัยการศึกษาศิลปากร, 1*(2), 126-139.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์ทรวิโรฒ.

พัณบงกช ปาณมาลา และคณะ. (2567). การเรียนรู้ยุคใหม่ในมิติการเลือกอาชีพในปัจจุบันและอนาคต. *ในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 25. พฤศจิกายน 2567.* มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.

วิเชียร ธำรงโสตถิศักดิ์. ( 2560). การสะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับชุดการเรียนการสอนชุดกิจกรรมการเรียนรู้และชุดการเรียนรู้. *วารสารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร, 19*(3), 363.

วัลภา วงศ์จันทร์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเรียนรู้กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน: กรณีศึกษานักศึกษาที่เรียนสาขาการเงินระหว่างประเทศ.* มหาวิทยาลัยพายัพ.

ศุภกร แก้วลาย และ เจนจิรา มีบุญ, (2558). *ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัยรัตภูมิ 2558*. https://riss.rmutsv.ac.th

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2557). *คู่มือครูรายวิชาพื้นฐานวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551*. สกสค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน.* สำนักงานฯ.

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (2554). *เปิดขอบฟ้าคุณธรรมจริยธรรม ปีที่ 2*. ครีเอทีฟโทน.

Balkcom, S. (1992). *Cooperative learning. Education Research Consumer Guide*. http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/Cooplear.html.

Chance, P. (2009). *Learning and behavior*. (6th ed.). Wadsworth.

Good, Carter. V. (1973). *Dictionary of Education*. McGraw Hill.

Hornby, A. F. (2000). *Advance learner's dictionary*. (6th ed.). Oxford University.

Rowntree, D. (2007). *A Dictionary of Education*. Harper & Row.

Wehmeier, S. (2000). *OXFORD Advanced Learner's Dictionary* (6th ed.). OXFORD University Press.

# *การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

**รัชกร ประสีระเตสัง[1] สุธรรม ธรรมทัศนานนท์[2] รัชนี จรุงศิรวัฒน์[3]**
**ละเอียด จงกลนี[4] พินโย พรมเมือง[5*]**

[1]อาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
[2]อาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
[3]อาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
[4]อาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
[5]อาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
[*]Corresponding author email: pinayo.pr@spu.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น 2) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 32 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของของ Krejcie and Morgan เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบเท่าน 0.78 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) องค์ประกอบของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 0.599 และมีอำนาจในการพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ .728 ดังสมการ ได้แก่ สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ $\hat{Y}$ = 3.297 + 0.728($Y_1$) และ สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน $\hat{Z}$ = 3.297 + 0.659($Z_1$)

**คำสำคัญ :** การบริหาร; องค์กรแห่งการเรียนรู้; แนวคิด 7S ของแมคคินซีย์

[*] Received: 2025-06-14, Revised: 2025-09-22, Accepted: 2025-10-01

# An Administration towards a Learning Organization according to McKinsey's 7-S Framework of Graduate School Management Sripatum University Khon Kaen Campus

**Ratchakorn Praseeratesang[1] Sutham Thammatatsananon[2] Ratchanee Charungsirawat[3] La-ied Chongkolnee[4] Pinayo Prommuang[5*]**

[1]Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Thailand
[2]Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Thailand
[3]Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Thailand
[4]Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Thailand
[5]Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Thailand
*Corresponding author e-mail: pinayo.pr@spu.ac.th

## Abstract

This research aims to: 1) examine the level of becoming a learning organization at the Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus; and 2) investigate the components of McKinsey's 7-S framework that influence the development of a learning organization. The population consisted of faculty members and administrative staff from the Graduate School of Management, Sripatum University, Khon Kaen Campus, specifically from the Educational Administration program, totaling 36 individuals. The sample group comprised 32 faculty and administrative staff members, selected based on the sample size determination formula developed by Krejcie and Morgan. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.78. The statistical methods employed for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. Research findings found that the results revealed as follows: 1) the overall level of becoming a learning organization was rated at the highest level (Mean = $4.59$, SD = $0.48$). Among the dimensions, the highest mean score was found in learning dynamics. 2) Regarding the components of McKinsey's 7-S framework, the strategy component had a moderate influence on the development of the learning organization, with a standardized coefficient of $0.599$. Additionally, the predictive power of the model for determining the level of becoming a learning organization was $0.728$. As in the equations: the raw score regression equation is $\hat{Y} = 3.297 + 0.728(Y_1)$ and the standardized score regression equation is $\hat{Z} = 3.297 + 0.659(Z_1)$.

**Keywords :** Administration; Learning Organization; 7-S McKinsey Framework

## บทนำ

สังคมโลกในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน ทำให้ศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมีพอ ๆ กับศักยภาพที่จะล้มเหลว การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่พัฒนาคน เพื่อเตรียมความพร้อม แต่การศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่แท้จริงในความเป็นมนุษย์ ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสังคมโลกได้อย่างมีคุณภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2555) และภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน นับว่าเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องเผชิญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ประกอบกับปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการความรู้ ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์การ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ” (สุชาติ กิจธนะเสรี, 2559)

หลังมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติได้กำหนดหลักการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์การทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อพระราชบัญญัติฉบับนี้ ว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาไทย ทุกด้าน ทั้งการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ส่งผลทำให้เกิดการคาดหวัง จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาว่า สถานศึกษาจะมีวิธีการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จในหลายด้าน แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตกำลังถูกท้าทายโดย ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นองค์กรที่สมาชิกมีความใฝ่เรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2565) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) เห็นว่าสถานศึกษา เป็นองค์กร ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษา ก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน นักศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์ประกอบสำคัญ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานศึกษาเป็นระบบสังคม (Social System) กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม

จะมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ลูเนนเบอร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2004) ดังนั้นจะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้โดยองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2542)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น มีปรัชญาว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” วิสัยทัศน์ เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำ แหล่งสร้างมืออาชีพ มีความโดดเด่นด้านวิชาการ เทคโนโลยีและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีพันธกิจ ได้แก่ 1) สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรมเพื่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและสังคม 2) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลงานวิจัย หรือผลงานสร้างสรรค์ที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 3) บริการวิชาการที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่เศรษฐกิจและสังคม 4) ปลูกฝังการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม 5) บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและยึดหลักธรรมมาภิบาล เปิดการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต และศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ในปี พ.ศ.2557 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในปี พ.ศ.2566 และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ในปี พ.ศ.2565 การบริหารองค์กรในสภาพจริงของการจัดการศึกษา และการพัฒนาองค์กร แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อได้เต็มตามจำนวนที่หลักสูตรกำหนด ด้วยความคาดหวังว่าของนักศึกษาที่จะได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า ทำให้นักศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขัน การปรับตัว บางคนก็ประสบความสำเร็จ บางคนก็ล้มเหลว

การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยง รูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ เตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดอกาสให้ทีมทำงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการ

ตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ตลอดจนการส่งมอบบริการให้แก่นักศึกษาผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่สถาบันการศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ จึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ และการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ประกอบด้วย สาขาวิชา การบริหารการศึกษา จำนวน 12 คน สาขาวิชา การพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำนวน 3 คน สาขาวิชา นิติศาสตร์ จำนวน 7 คน สาขาวิชา บริหารธุรกิจ จำนวน 4 คน และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู จำนวน 10 คน รวมจำนวน 36 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 32 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินงานวิจัย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ส่วนที่ 2 การเก็บแบบสอบถาม (Questionnaire collection)

3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ การบริหารตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ดังนี้

3.1.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

3.1.2 โครงสร้างหน่วยงาน (Structure)

3.1.3 ระบบงาน (Systems)

3.1.4 ทักษะ (Skills)

3.1.5 บุคคล (Staff)

3.1.6 รูปแบบการบริหาร (Style)

3.1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

3.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้

3.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร

3.2.3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร

3.2.4 การจัดการความรู้

3.2.5 การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การบริหารตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey (Waterman, Peters, and Phillips, 1980) ประกอบด้วย

4.1.1 ด้านกลยุทธ์ แสดงถึงเป้าหมาย วิธีการ ที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถปฏิบัติได้จริง และเกิดการแบ่งปันเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4.1.2 ด้านโครงสร้าง ควรมีลำดับขั้นที่มีความคล่องตัวในการบริหารลดความเป็นทางการลง เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ และต้องกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงาน จะช่วยให้มีการเรียนรู้อยู่เสมอ

4.1.3 ด้านระบบ ควรนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารประสานงานแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว รวมถึงการจัดการข้อมูล รวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานจะมีเวลาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเกิดการหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในองค์การ

4.1.4 ด้านรูปแบบการบริหาร ผู้บริหารต้องถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ มีการสอนงานให้คำแนะนำ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อ เป้าหมายขององค์การ

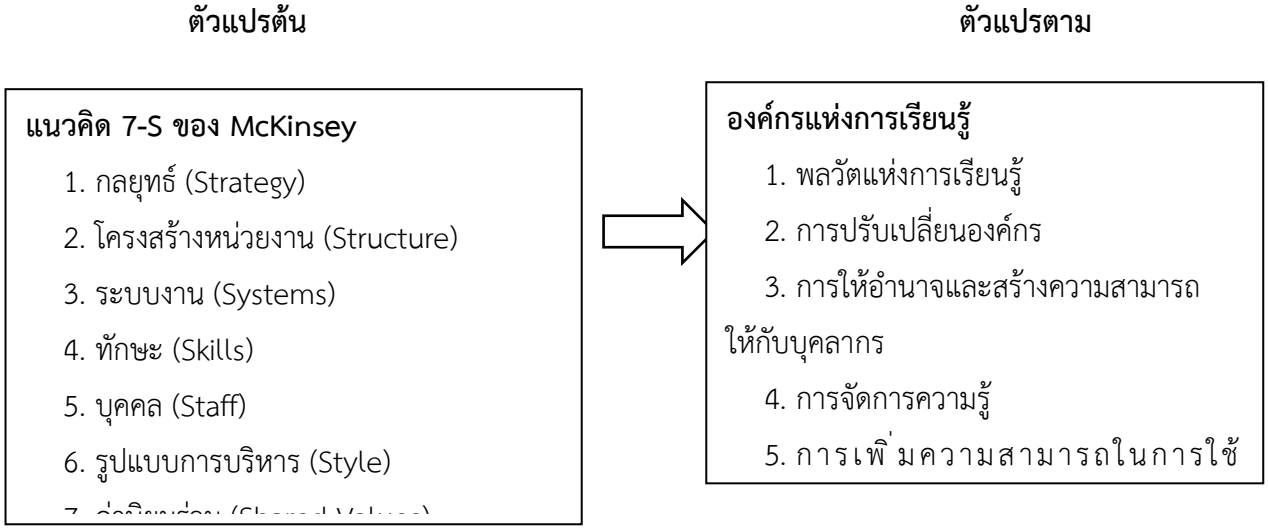
4.1.5 ด้านพนักงาน ควรให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่เหมาะสมและเป็นที่ต้องการขององค์การมาปฏิบัติงานและอบรมพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ดูแลผลประโยชน์ สวัสดิการอย่างเป็นธรรม และสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน

4.1.6 ด้านทักษะ ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่หลากหลายโดยมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อองค์การ สนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กร

4.1.7 ด้านค่านิยมร่วม ควรเป็นค่านิยมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกันอย่างเปิดใจให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมถึงควรเป็นค่านิยมที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และ ตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดหรือการจัดการความรู้ในการทำงาน มีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ได้ตามภาพประกอบ 1




ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เก็บข้อมูลส่วนบุคคลของของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหาร ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ 7 องค์ประกอบ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 35 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 30 ข้อ ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด การสร้างและการหาคุณภาพแบบสอบถาม

5.1.1 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยึดตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.2 นำแบบสอบถามเสนอที่ปรึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา

5.1.3 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด IOC (Item Objective Congruence Index) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตังแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งค่า IOC ที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง 0.80 -1.00

5.1.4 หาความค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของ ครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .939 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปวิเคราะห์ได้

5.1.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณาจารย์ สังกัดวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น โดยนำส่งให้ผู้เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม

6.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการโทรศัพท์สอบถามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะได้ผลการตอบกลับครบตามจำนวน

6.3 ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงเป็นความถี่ คำนวณหา ค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7.3 วิเคราะห์อิทธิพลระหว่างการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขต ขอนแก่น พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.48) ดังตาราง 2

**ตาราง** 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

| องค์ประกอบที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | $\overline{X}$ | S.D. | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| 1 | พลวัตแห่งการเรียนรู้ | 4.69 | 0.57 | มากที่สุด |
| 2 | การปรับเปลี่ยนองค์กร | 4.63 | 0.59 | มากที่สุด |
| 3 | การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร | 4.58 | 0.63 | มากที่สุด |
| 4 | การจัดการความรู้ | 4.64 | 0.61 | มากที่สุด |
| 5 | การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี | 4.39 | 0.65 | มาก |
| | **เฉลี่ยรวม** | **4.59** | **0.48** | **มากที่สุด** |

จากตาราง 2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.59, SD = 0.48) โดยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความ สามารถให้กับบุคลากร

3. ปัจจัยการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ปรากฏผลดังตาราง 3-4

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

| Pearson Correlation | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | .420 | .150 | .059 | -.152 | .060 | -.104 | -.113 |
| กลยุทธ์ | 1.000 | -.157 | .515 | .400 | .545 | .445 | .209 |
| โครงสร้าง | | 1.000 | .013 | -.278 | -.159 | -.248 | .093 |
| ระบบ | | | 1.000 | .407 | .531 | .272 | .518 |
| รูปแบบการบริหาร | | | | 1.000 | .747 | .747 | .418 |
| พนักงาน | | | | | 1.000 | .643 | .401 |
| ทักษะ | | | | | | 1.000 | .503 |
| ค่านิยมร่วม | | | | | | | 1.000 |

จากตาราง 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซี มีความ สัมพันธ์กันเองไม่เกิน 0.70 ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซี ทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันเอง หรือไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

**ตาราง 4** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

| Model | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Constant | 3.297 | 1.562 | | 2.110 | .045 |
| x1 | .728 | .244 | .659 | 2.987 | .006 |
| x2 | .160 | .175 | .163 | .916 | .369 |
| x3 | -.194 | .232 | -.204 | -.835 | .412 |
| x4 | -.296 | .375 | -.236 | -.790 | .437 |
| x5 | .154 | .277 | .157 | .558 | .582 |
| x6 | -.215 | .287 | -.219 | -.747 | .462 |
| x7 | -.017 | .259 | -.015 | -.065 | .949 |
| R=0.599 R2 = .359 Adjusted R2 = .537 Std. Error Estimate = 0.532724 | | | | | |

จากตาราง 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ซึ่งประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านโครงสร้าง (X2) ด้านระบบ (X3) ด้านรูปแบบการบริหาร (X4) ด้านพนักงาน (X5) ด้านทักษะ (X6) และด้านค่านิยมร่วม (X7) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อกันในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 0.599 (ร้อยละ 59.90)

จากการวิเคราะห์การทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากการทดสอบค่าความทนทาน Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.01 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาจากตาราง พบว่า องค์ประกอบแต่ละตัวของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแล้ว (Standardized coefficients) หรือค่าของ Beta ที่แสดงถึงน้ำหนักของความสำคัญ หรืออิทธิพลของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีแต่ละตัวที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ในความหมายต่อไปนี้

**ด้านกลยุทธ์** (x1) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านกลยุทธ์ (x1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 0.728 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 2.987

**ด้านโครงสร้าง** (x2) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านโครงสร้าง (x2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น 0.160 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .396 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ .916

ด้านระบบ (x3) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านด้านระบบ (x3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง 0.194 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .412 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ -0.835

ด้านรูปแบบการบริหาร (x4) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านรูปแบบการบริหาร (x4) เพิ่มขึ้น

1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง 0.296 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .437 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ -0.790

ด้านพนักงาน (x5) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านพนักงาน (x5) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 0.154 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .582 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ .558

ด้านทักษะ (x6) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านทักษะ (x6) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง 0.215 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .462 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ -0.747

ด้านค่านิยมร่วม (x7) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านค่านิยมร่วม (x7) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง 0.017หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .949 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ -0.065

พบว่าการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีที่สามารถนำไปใช้พยากรณ์ได้ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (x1) สามารถเขียนสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) โดยใช้คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 3.297 + 0.728(Y_1)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 3.297 + 0.659(Z_1)$$

จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น มี 1 องค์ประกอบได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (X1)

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.59, SD = 0.48) โดยที่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความ สามารถให้กับบุคลากร แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีลักษณะของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และส่งเสริมการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร

ภายในองค์กรในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น (2556) ที่ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัด เพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมา คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุวิมล จอดพิมาย, ชวนชม ชินะตังกูร (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้เป็นทีม 3) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ความตระหนักรู้ 5) การเสริมพลังอำนาจ 6) การพัฒนาศักยภาพและจริยธรรม 7) พลวัตการเรียนรู้ 8) การคิดริเริ่ม

2. องค์ประกอบของการบริหารตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 0.599 (ร้อยละ 59.90) และมีอำนาจในการพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น โดยกลยุทธ์มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น อยู่ในระดับ .728 นั่นคือ เมื่อเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 0.728 หน่วย ยิ่งใส่กลยุทธ์มากยิ่งทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น มากตามไปด้วย เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดแผนการดำเนินการบริหารไว้อย่างชัดเจน โดยที่กลยุทธ์กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งองค์กรได้ทำการเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่บุคลากรเข้าใจในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ทำเกิดการร่วมแรงร่วมใจ มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ เพื่อเป้าหมายขององค์กร สามารถทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Halmaghi (2018) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนโดยเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ พร้อมปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เหมาะสม และสอดคล้องกับ เขมนิจ บุญสาลี และ กาญจน์ เรืองมนตรี (2564) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาตนเองและช่วยปรับวิธีคิดในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นครินศร์ จับจิตต์ (2562) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พระนครศรีอยุธยา ที่พบว่า หนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ โดยในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ นำผลงานความสำเร็จที่เกิดจาก ครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ และผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาในทุกสถานการณ์

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษานำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา เสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.2 การวิจัยครั้งนี้ตัวแปรที่สามารถทำนายองค์ประกอบของ 7-S ของแมคคินซี ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ตัวแปรที่ ทำนายสูงสุด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าในด้านดังกล่าว มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 2.987 ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ในการบริหารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและเป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมและการจัดการความรู้ในองค์กร ผสานการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องมีระบบติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโต ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนและไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น. (2556). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

เขมนิจ บุญสาลี และ กาญจน์ เรืองมนตรี. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแกน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, *15*(1), 205-219.

นครินศร์ จับจิตต์. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.

วิจารณ์ พานิช. (2555). วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. มูลนิธิ สดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2542). *คัมภีร์ บริหารองค์กรเรียนรู้ สู่ T Q M*. เอ๊กซเปอร์เน็ท.

สุชาติ กิจธนะเสรี. (2559). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. http://203.157.7.7/KM/upload_file/data1/knowledgebase.pdf.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2565). *การบริหารสู่องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษา*. คลังนานาวิทยา.

สุวิมล จอดพิมาย, ชวนชม ชินะตังกูร. (2560). องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*. *6*(2), 209-225.

Halmaghi, E. E. (2018). From the traditional organization to the learning organization. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, *9*(1), 98-103.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration : Theory, Research, and Pratice*. Mc Graw-Hill.

Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices*. Thomson Learning, Inc.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw–Hill.

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, *23*(3), 14-26.

# *การศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษา สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

**ภัทรวดี ภัทรคนานนท์[1*] ฐิติพร พิชญกุล[2] กันต์ฤทัย คลังพหล[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
[*]Corresponding author e-mail: phattharawadee.phat@vru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษา สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย สังเคราะห์แนวคิดการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากงานวิจัย ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) และ ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย (2565) และแนวทางกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจากของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553) เป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2567 จำนวน 285 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 สถิติในการวิเคราะข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีดัชนีอันดับความต้องการจำเป็นรายด้าน คือ 1) การระดมทรัพยากรบุคคล 2) การระดมทรัพยากรการเงิน 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ และ 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ คือ การให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับแรก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันครูและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรในท้องถิ่น ทั้งนี้ ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้สามารถนำไปใช้วางแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในบริบทอื่นได้ต่อไป

**คำสำคัญ:** . ความต้องการจำเป็น; การระดมทรัพยากรทางการศึกษา; กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

---

* Received: 2025-09-02, Revised: 2025-10-09, Accepted: 2025-10-12

# A Study of the Needs Assessment for Educational Resources Mobilization For Student Development Activities in Small Schools under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office

**Phattharawadee Phattharakhananon[1]* Thitiporn Pichayakul[2] Kanreutai Klangphahol[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administrative Innovation,
Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani
[2]Associate Professor of Faculty of Education, Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage
[3]Associate Professor of Faculty of Education, Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage
*Corresponding author e-mail: phattharawadee.phat@vru.ac.th

## ABSTRACT

The objective of this research was to study the essential needs for mobilizing educational resources to support learner development activities in small-sized schools under the Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office. This study employed a quantitative research design. The conceptual framework on educational resource mobilization was synthesized from the Office of the Education Council (2019) and Narongrit Pratumchai (2022), while the framework for learner development activities was adopted from the Bureau of Academic Affairs and Educational Standards (2010). The research area consisted of small-sized schools under the Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office. The sample group comprised 285 teachers and school administrators from these small-sized schools in the academic year 2024, selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.99. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Priority Need Index (PNI). The findings revealed that: 1) human, 2) financial, 3) material and equipment, and 4) management resources. It emphasizes prioritizing human resources as they are fundamental to developing other resources. Schools should build collaborative networks with external agencies, communities, and the private sector, while teachers should develop skills for efficient resource management and innovative use of local materials. The findings can guide resource mobilization strategies in other contexts.

**Keywords:** Needs Assessment; Educational Resources Mobilization; Student Development Activities

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมในหลายฉบับ รวมถึงฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 ได้บัญญัติไว้ในหมวด 8 ว่าด้วย “ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา” โดยเฉพาะในมาตรา 58 ซึ่งกำหนดให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องร่วมกันระดมทรัพยากรทั้งในรูปของงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน บุคลากร และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ นอกจากนี้ยังมีกลไกการส่งเสริม เช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีเพื่อกระตุ้นให้บุคคลและองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษามากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำให้การศึกษาของประเทศมีคุณภาพและสามารถเข้าถึงได้

สำหรับเด็กและเยาวชนทุกคน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) นอกจากนี้ยังมีบทบัญญัติในมาตรา 59 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่อนุญาตให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลสามารถจัดการทรัพย์สินของตนและหารายได้จากบริการของสถานศึกษา โดยต้องไม่ขัดกับนโยบายและภารกิจหลักของสถานศึกษา แนวทางนี้ยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่ได้กำหนดให้ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา รวมถึงการสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาด้วยการร่วมมือกันระหว่างครูและผู้ปกครองเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของนักเรียนให้เต็มศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีบทบาทในการระดมทรัพยากรจากภายในและภายนอกชุมชนเข้ามาช่วยพัฒนาสถานศึกษาและสนับสนุนการเติบโตของนักเรียนในทุกด้าน ทั้งในด้านวิชาการ การพัฒนาทักษะชีวิต และการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โรงเรียนทุกขนาดต่างมีความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดเล็ก (ขนาดที่ 1) ซึ่งมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 1–120 คน กลับประสบปัญหาการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในทุกมิติ ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งการขาดทรัพยากรที่เหมาะสมย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดกิจกรรมเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้จากข้อมูลในระดับพื้นที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 335 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนขนาดเล็กถึง 178 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.13 ของจำนวนโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสัดส่วนของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่ในระดับที่สูง และเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาในการจัดสรรและระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นสองเขตพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 85 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 93 โรงเรียน โดยมีภารกิจหลักในการสร้างโอกาสทางการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข และมีทักษะในการดำรงชีวิต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยามีความมุ่งหวังที่จะจัดการศึกษาให้แก่เด็กทุกคนในทุกโรงเรียนอย่างเสมอภาค โดยมีการประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ

รวมถึงทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2566) นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กยังคงมีบทบาทสำคัญในระบบการศึกษาของไทย ด้วยการเปิดโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็กที่อาจไม่มีทางเลือกทางการศึกษาอื่น โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งพบว่าขณะนี้ประเทศไทยมีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนต่อโรงเรียน และห่างจากโรงเรียนใกล้เคียงไม่ต่ำกว่า 10 กิโลเมตร จำนวน 1,594 โรง โดยโรงเรียนเหล่านี้มีนักเรียนอยู่ประมาณ 100,000 คน (กองทุนเพื่อความเสมอภาคเพื่อการศึกษา (กสศ.), 2562) การที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และสื่อการเรียนรู้ ทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ ตัวอย่างเช่น การจัดสรรงบประมาณที่มีการให้เงินอุดหนุนตามจำนวนหัวนักเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนหัวนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งทำให้โรงเรียนเหล่านี้ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ แม้ว่าจะมีการให้เงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น (Top-up) แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาการไม่ประหยัดต่อขนาด ซึ่งทำให้โรงเรียนขนาดเล็กเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่มุ่งเสริมสร้างทักษะชีวิต ทักษะสังคม และพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความพร้อมด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคมของนักเรียนควบคู่ไปกับการเรียนรู้ทางวิชาการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) เนื่องจากข้อจำกัดทางทรัพยากรดังกล่าว การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้โรงเรียนเหล่านี้สามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง การศึกษานี้จะเสนอแนวทางการระดมทรัพยากรที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กและช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เด็กในโรงเรียนเหล่านี้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน หรือเครือข่ายชุมชน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรจะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประชากร คือ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1,083 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 285 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการระดมทรัพยากรบุคคล 2) ด้านการระดมทรัพยากรการเงิน 3) ด้านการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ และ 4) ด้านการระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เป็นแบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปต่ำ โดยใช้สูตร ($PNI_{modified}$) ซึ่งพัฒนาโดยสุวิมล ว่องวาณิช (2558)

**ผลการวิจัย**

ผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** ค่าดัชนีของความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 1. การระดมทรัพยากรบุคคล | 1.91 | 0.23 | น้อย | 4.26 | 0.21 | มาก | 1.26 | 1 |
| 2. การระดมทรัพยากรการเงิน | 1.93 | 0.24 | น้อย | 4.25 | 0.22 | มาก | 1.24 | 2 |
| 3. การระดทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ | 1.95 | 0.23 | น้อย | 4.28 | 0.21 | มาก | 1.23 | 3 |
| 4. การระดทรัพยากรการบริหารจัดการ | 1.94 | 0.23 | น้อย | 4.24 | 0.21 | มาก | 1.22 | 4 |
| **รวม** | **1.93** | **0.11** | **น้อย** | **4.26** | **0.97** | **มาก** | **1.24** | |

จากตารางที่ 1 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรบุคคล ($PNI_{modified}$= 1.26) 2) การระดมทรัพยากรการเงิน ($PNI_{modified}$= 1.24) 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์($PNI_{modified}$= 1.23) และ 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ ($PNI_{modified}$= 1.22)

**ตารางที่ 2** ค่าดัชนีของความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 1. การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมแนะแนว | 1.90 | 0.39 | น้อย | 4.29 | 0.35 | มาก | 1.36 | 1 |

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 2. การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมนักเรียน | 1.93 | 0.38 | น้อย | 4.25 | 0.40 | มาก | 1.30 | 3 |
| 3. การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ | 1.89 | 0.39 | น้อย | 4.23 | 0.37 | มาก | 1.33 | 2 |
| **รวม** | **1.91** | **0.23** | **น้อย** | **4.26** | **0.21** | **มาก** | **1.26** | |

จากตารางที่ 2 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมแนะแนว ($PNI_{modified}$= 1.36) 2) การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ($PNI_{modified}$= 1.33) 3) การระดมทรัพยากรบุคคลสำหรับกิจกรรมนักเรียน($PNI_{modified}$= 1.30)

**ตารางที่ 3** ค่าดัชนีของสภาพความต้องการจำเป็นของของการระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 1. การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมแนะแนว | 1.88 | 0.41 | น้อย | 4.27 | 0.43 | มาก | 1.38 | 1 |
| 2. การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมนักเรียน | 1.96 | 0.38 | น้อย | 4.24 | 0.36 | มาก | 1.26 | 3 |

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 3. การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ | 1.95 | 0.41 | น้อย | 4.25 | 0.39 | มาก | 1.29 | 2 |
| **รวม** | **1.93** | **0.24** | **น้อย** | **4.25** | **0.22** | **มาก** | **1.24** | |

จากตารางที่ 3 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมแนะแนว ($PNI_{modified}$ = 1.38) 2) การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ($PNI_{modified}$ = 1.29) 3) การระดมทรัพยากรการเงินสำหรับกิจกรรมนักเรียน ($PNI_{modified}$ = 1.26)

**ตารางที่ 4** ค่าดัชนีของสภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 1. การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมแนะแนว | 1.96 | 0.42 | น้อย | 4.31 | 0.42 | มาก | 1.31 | 1 |

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 2. การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมนักเรียน | 1.95 | 0.35 | น้อย | 4.27 | 0.33 | มาก | 1.27 | 3 |
| 3. การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ | 1.94 | 0.37 | น้อย | 4.28 | 0.37 | มาก | 1.28 | 2 |
| **รวม** | **1.95** | **0.23** | **น้อย** | **4.28** | **0.21** | **มาก** | **1.23** | |

จากตารางที่ 4 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมแนะแนว ($PNI_{modified}$ = 1.31) 2) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ($PNI_{modified}$ = 1.28) 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์สำหรับกิจกรรมนักเรียน ($PNI_{modified}$ = 1.27)

**ตารางที่ 5** ค่าดัชนีของสภาพความต้องการจำเป็นของของการระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| **สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | | | $PNI_{modified}$ | **ลำดับ** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **สภาพปัจจุบัน** | | | **สภาพที่พึงประสงค์** | | | | |
| | *M* | *SD* | **ระดับ** | *M* | *SD* | **ระดับ** | | |
| 1. การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมแนะแนว | 1.94 | 0.39 | น้อย | 4.22 | 0.38 | มาก | 1.28 | 2 |
| 2. การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมนักเรียน | 1.94 | 0.40 | น้อย | 4.26 | 0.36 | มาก | 1.29 | 1 |
| 3. การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ | 1.93 | 0.35 | น้อย | 4.22 | 0.34 | มาก | 1.26 | 3 |
| **รวม** | **1.94** | **0.23** | **น้อย** | **4.24** | **0.21** | **มาก** | **1.22** | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมการบริหารจัดการสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมนักเรียน ($PNI_{modified}$= 1.29) 2) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมแนะแนว ($PNI_{modified}$= 1.28) 3) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการสำหรับสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ($PNI_{modified}$= 1.26)

**ตารางที่ 6** ค่าดัชนีของสภาพความต้องการจำเป็นของของการระดมทรัพยากรสำหรับสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (n=285)

| สภาพความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรจัดการสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา | ระดับความคิดเห็น | | | | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| **1. กิจกรรมแนะแนว** | | | | | | | | |
| 1) การระดมทรัพยากรบุคคล | 1.90 | 0.39 | น้อย | 4.29 | 0.35 | มาก | 1.36 | 2 |
| 2) การระดมทรัพยากรการเงิน | 1.88 | 0.41 | น้อย | 4.27 | 0.43 | มาก | 1.38 | 1 |
| 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ | 1.96 | 0.42 | น้อย | 4.31 | 0.42 | มาก | 1.31 | 3 |
| 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ | 1.94 | 0.39 | น้อย | 4.22 | 0.38 | มาก | 1.28 | 4 |
| **2. กิจกรรมนักเรียน** | | | | | | | | |
| 1) การระดมทรัพยากรบุคคล | 1.93 | 0.38 | น้อย | 4.25 | 0.40 | มาก | 1.30 | 1 |
| 2) การระดมทรัพยากรการเงิน | 1.96 | 0.38 | น้อย | 4.24 | 0.36 | มาก | 1.26 | 4 |
| 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ | 1.95 | 0.35 | น้อย | 4.27 | 0.33 | มาก | 1.27 | 3 |
| 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ | 1.94 | 0.40 | น้อย | 4.26 | 0.36 | มาก | 1.29 | 2 |
| **3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์** | | | | | | | | |
| 1) การระดมทรัพยากรบุคคล | 1.89 | 0.39 | น้อย | 4.23 | 0.37 | มาก | 1.33 | 1 |
| 2) การระดมทรัพยากรการเงิน | 1.95 | 0.41 | น้อย | 4.25 | 0.39 | มาก | 1.29 | 2 |
| 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ | 1.94 | 0.37 | น้อย | 4.28 | 0.37 | มาก | 1.28 | 3 |
| 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ | 1.93 | 0.35 | น้อย | 4.22 | 0.34 | มาก | 1.26 | 4 |
| **รวม** | **1.93** | **0.39** | **น้อย** | **4.26** | **0.38** | **มาก** | **1.30** | |

จากตารางที่ 6 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรสำหรับกิจกรรมแนะแนว สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรการเงิน

($PNI_{modified}$= 1.38) 2) การระดมทรัพยากรบุคคล ($PNI_{modified}$= 1.36) 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ($PNI_{modified}$= 1.31) 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ ($PNI_{modified}$= 1.28)

ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรสำหรับกิจกรรมนักเรียน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรบุคคล ($PNI_{modified}$= 1.30) 2) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ ($PNI_{modified}$= 1.29) 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ($PNI_{modified}$= 1.27) 4) การระดมทรัพยากรการเงิน ($PNI_{modified}$= 1.26)

ความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรบุคคล ($PNI_{modified}$= 1.33) 2) การระดมทรัพยากรการเงิน($PNI_{modified}$= 1.29) 3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ($PNI_{modified}$= 1.28) 4) การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ ($PNI_{modified}$= 1.26)

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็นของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา คือ โรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาทางด้านการระดมทรัพยากรโดยเฉพาะการระดมทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ จึงเห็นว่าเป็นการดีหากมีแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์รอบด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม สร้างคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีทักษะชีวิต การคิด การสื่อสาร การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง มีจิตสาธารณะ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีระดับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในสภาพปัจจุบันที่น้อย แต่ในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ทั้งนี้ การระดมทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถดำเนินการได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และชุมชน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ตอกย้ำถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืน

**อภิปรายผล**

จากผลการวิจัยพบว่าครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีดัชนีอันดับความต้องการจำเป็นด้าน ลำดับที่ 1 คือ การระดมทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2 คือ การระดมทรัพยากรการเงิน ลำดับที่ 3 คือ การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ และ

ลำดับที่ 4 คือ การระดมทรัพยากรการบริหารจัดการ ซึ่งผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความต้องการด้านบุคคลเป็นความเร่งด่วนที่สุดของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากยังประสบปัญหาการขาดแคลนครู และครูต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาท ทั้งด้านการสอนและการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง การระดมบุคลากรจากภายนอก จึงเป็นทางเลือกสำคัญในการบรรเทาปัญหานี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy และ Miskel (2013) ที่ระบุว่าทรัพยากรบุคคลเป็นแกนหลักขององค์การการศึกษา เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง รองลงมา คือ ความต้องการด้านการเงิน ซึ่งแสดงถึงข้อจำกัดเชิงงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก แม้จะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ด้วยจำนวนนักเรียนที่น้อยทำให้เงินอุดหนุนไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร โรงเรียนจึงต้องการการสนับสนุนด้านการเงินจากแหล่งอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิมล ว่องวาณิช (2559) ที่พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กต้องพึ่งพาการระดมทรัพยากรทางการเงินจากชุมชนเป็นหลัก ลำดับต่อมาคือการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งแม้จะไม่ได้อยู่ในลำดับสูงสุด แต่ก็ยังมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นค่อนข้างสูง สะท้อนให้เห็นว่าครูและผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยเพียงพอ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อดึงดูดความสนใจและพัฒนาทักษะของผู้เรียน อย่างไรก็ดี ปัญหาการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์สามารถบรรเทาได้ด้วยการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562) ที่เสนอให้โรงเรียนขนาดเล็กใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรแบบบูรณาการเพื่อความยั่งยืน และสำหรับการระดมทรัพยากรด้านการบริหารจัดการ แม้จะมีค่าดัชนีความต้องการต่ำสุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การใช้บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับทฤษฎีระบบของ Bertalanffy (1968) ที่ชี้ว่าองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดการและประสานองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

**ข้อเสนอแนะการวิจัย**

1. ข้อเสนอแนะจากการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลในการสร้างแนวทางในการกำหนดแผนระดมทรัพยากร โดยให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรด้านอื่น ๆ

1.2 โรงเรียนขนาดเล็กควรเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และภาคเอกชน เพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะในด้านการจัดกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การพัฒนาทักษะชีวิต และการใช้สื่อเทคโนโลยี

1.3 สำหรับครู ควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่จัดหาได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่นแทนการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกทั้งหมด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำข้อมูลความต้องการจำเป็นนี้ไปใช้สนับสนุนการสร้างแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาต่อไป

2.2 ควรศึกษาความต้องการจำเป็นจากพื้นที่โรงเรียนอื่น ๆ เช่น โรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เป็นต้น

**องค์ความรู้ใหม่**

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับแรก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันครูและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรในท้องถิ่น ทั้งนี้ ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้สามารถนำไปใช้วางแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในบริบทอื่นได้ต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

กระทรวงศึกษาธิการ (2020). *ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา*. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551*. โรงพิมพ์ชุมนุมการเกษตรแห่งประเทศไทย.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.). (2566). *โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล...โจทย์ใหญ่ที่ท้าทายการศึกษาไทย*. https://research.eef.or.th/โรงเรียนขนาดเล็กในพื้น/

ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย. (2565). *แนวทางการพัฒนาการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3* วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2562). *การจัดการทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างยั่งยืน. วารสารการบริหารการศึกษา, 15*(2), 45–60.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2559). *การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก: บทเรียนและแนวทางพัฒนา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.)*. McGraw-Hill.

# *แนวทางการบริหารองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**รัศก์จิราภรณ์ อ่อนบรรจง[1*] พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

[*]Corresponding author e-mail: rutjirapornonbanjong8436@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาที่ชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 258 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเคร็จซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติ แจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาหลักคือ ลักษณะงานที่กระทบต่อสุขภาพ (2) การบริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) แนวทางพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ สุขภาพดี (ลดความตึงเครียด) ผ่อนคลายดี (จัดเวลา–สถานที่พักผ่อน) น้ำใจดี (สร้างความร่วมมือ) จิตวิญญาณดี (ส่งเสริมศาสนา/ความเชื่อ) ครอบครัวดี (สมดุลชีวิต–งาน) สังคมดี (สร้างวัฒนธรรมโปร่งใส) ใฝ่รู้ (สนับสนุนการศึกษา) สุขภาพการเงินดี (เลื่อนขั้น–รางวัลยุติธรรม) และการงานดี (มอบหมายงานตามความถนัด)

**คำสำคัญ:** แนวทางพัฒนาองค์กร; องค์กรแห่งความสุข; สถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า

[*] Received: 2025-06-05, Revised: 2025-10-06, Accepted: 2025-10-12

# The Guidelines for Administrative Happy workplace of Thai-Myanmar border school in Maesot district under Tak Primary Educational Service Are office 2

**Rutjiraporn onbanjong[1*] Pruettipol Pruettikul[2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration
Kamphaeng Phet Ratchathani Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Kamphaeng Phet Ratchathani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: rutjirapornonbanjong8436@gmail.com

**ABSTRACT**

This research article aimed to study the conditions, problems, and comparisons of school administration in the Thai–Myanmar border area, Mae Sot District, under the Tak Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 258 school administrators and educational personnel, determined according to Krejcie and Morgan's sample size table and selected through multi-stage random sampling. The key informants included 17 experts. The research instruments were a questionnaire and an interview form. Data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA. The results revealed that: (1) the overall condition of schools as happy organizations was at a high level, with the main problem being the nature of work affecting personnel's health; (2) school administration classified by experience and school size did not differ significantly; and (3) the guidelines for developing schools into happy organizations comprised nine aspects: good health (reducing stress), good relaxation (managing time and space for rest), good kindness (promoting cooperation), good spirit (encouraging religious or belief-related activities), good family (supporting work–life balance), good society (building a transparent organizational culture), good learning (promoting education and training), good financial health (fair promotion and rewards), and good work (assigning tasks according to expertise).

**Keywords**: Organizational Development Guidelines; Happy Organizations; Border Educational Institutions; Thai–Myanmar Border

## บทนำ

จากสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ (Emerging Diseases) ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลาดเวลา นอกจากนี้ยังมีปัญหาการโยกย้ายกลับภูมิลำเนาของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งส่งผลให้ขาดแคลนกำลังคนและขาดความชำนาญในหน้าที่ใหม่ อีกทั้งยังเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ปัญหาความมั่นคงชายแดนไทย–พม่า รวมถึงปัญหาต่างๆ รอบๆบริเวณของพื้นที่การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ยังพบปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ยาเสพติด การค้ามนุษย์ และแรงงานผิดกฎหมาย ซึ่งที่กล่าวมาล้วน

เป็นอุปสรรคที่กระทบต่อการบริหารจัดการและการทำงานภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่ชายแดนไทย-พม่า (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2566)

ด้วยสภาพและปัญหาดังกล่าวทำให้เห็นว่าการปรับตัวภายหลังการเกิดโรคอุบัติใหม่ (Emerging Diseases) ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาและหาโอกาสในวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำองค์กรฟันฝ่าวิกฤตดังกล่าวไปให้ได้ และปัญหาการโยกย้ายของผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เนื่องจากย้ายกลับภูมิลำเนา ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการรับภาระหน้าที่ใหม่ และขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่เพียงพอต้องการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรทางการศึกษาต้องรับภาระหน้าที่หนัก และการขาดแคลนการอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทั้งปัญหางบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษารวมถึงปัญหาความมั่นคงชายแดนไทย-พม่า สถานการณ์ความไม่สงบของประเทศพม่า ที่มีเขตติดต่อกับอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก รวมถึงปัญหาอาชญากรรม ข้ามชาติและอาชญากรรมอื่นๆ ปัญหาการค้ายาเสพติดการค้า อาวุธการค้ามนุษย์ในพื้นที่ชายแดน ขบวนการลักลอบตัดไม้ข้ามชาติ ปัญหาอาชญากรรมทางไซเบอร์ในพื้นที่ชายแดน ปัญหาแรงงานผิดกฎหมาย และปัญหาการแพร่ระบาดของโรคตามเขตชายแดน ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวทำให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับผลกระทบที่ทำให้การบริหารและการทำงานในองค์กรของสถานศึกษาไม่เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุข จึงต้องส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เพราะความสุขของคนทำงาน นำไปสู่พลังงานของคนทำงาน พลังงานของคนทำงานนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่มีความสุขในสถานศึกษาได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2567)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และนำผลสภาพและปัญหามาเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยจำแนกตามประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด และองค์กรที่บริบทใกล้เคียงกัน นำมาประยุกต์ใช้บริหารภายในองค์กรสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ดียิ่งขึ้นและมั่นคงในลำดับต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา เขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษา ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข เขตชายแดนไทย – พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข เขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 48 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย และบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้แก่ ข้าราชการครู พนักงานราชการ ลูกจ้าง/อัตราจ้าง จำนวน 736 คน รวมประชากรจำนวนทั้งสิ้น 784 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566, หน้า 2-3)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา เขตชายแดนไทย – พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 ได้แก่ ข้าราชการครู พนักงานราชการ ลูกจ้าง/อัตราจ้าง จำนวน 210 คน รวมกับประชากรทั้งหมดของผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ต้องการวิจัยได้จำนวน 258 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จของเคร็จซีและมอร์แกน และกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Samplin) ดังนี้ ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามขนาดของโรงเรียน และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นตามสัดส่วน ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากจากแต่ละชั้นภูมิตามจำนวนที่กำหนดจนครบขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า สู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขอำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 17 คน ซึ่งมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในเขตชายแดนไทย–พม่า มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีผลงาน/แนวปฏิบัติที่สะท้อนการสร้างความสุขในองค์กร (วัดจากเอกสาร ผลงาน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์) จำนวน 4 คน

1.3.2 ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.3.3 ข้าราชการครู คือ ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเขตชายแดนไทย - พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีวิทยฐานะไม่น้อยกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

1.3.4 นักจิตวิทยา คือ ผู้ให้คำปรึกษาเชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาด้านสภาวะทางจิตใจ และอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทัศนคติและการใช้ชีวิตของคน จำนวน 2 คน

1.3.5 ผู้นำศาสนา คือ บุคคลที่มีอำนาจในชุมชนศาสนาและมีบทบาทสำคัญในการตีความและหล่อหลอมความเข้าใจของผู้คนเกี่ยวกับศาสนาของตน มีอำนาจในการโน้มน้าวความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยอมรับได้ของครอบครัวและการตอบสนองต่อพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้ภายในครอบครัว จำนวน 7 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากหลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ข้อแนะนำจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำมาประมวลสร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้สถานศึกษาไม่เป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบกำหนดคำตอบให้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response)

2.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งได้จากการนำผลวิจัยที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เกี่ยวกับสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มาสังเคราะห์เรียบเรียงเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

3.1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย – พม่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง ในระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

3.2.2 ดำเนินการนัดหมายวันและเวลาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จัดทำขึ้นไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3.2.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า สู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ได้จำนวน 17 ท่าน

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และระดับ

4. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent) และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยใช้การหาค่าความแปรปรวนทางเดียว (F – test : One-way ANOVA)

5. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และจัดระดับ เพื่อรวบรวมเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า สู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ผลการวิจัย

**1. สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 ดังปรากฏตามตารางที่ 1 ดังนี้**

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตากเขต 2 โดยภาพรวม

| ด้านที่ | รายการ | $\bar{x}$ | SD | ระดับ |
|---|---|---|---|---|
| 1. | ด้านสุขภาพดี | 3.60 | 0.87 | มาก |
| 2. | ด้านผ่อนคลายดี | 3.49 | 1.02 | ปานกลาง |
| 3. | ด้านน้ำใจดี | 3.69 | 0.94 | มาก |
| 4. | ด้านจิตวิญญาณดี | 3.87 | 0.77 | มาก |
| 5. | ด้านครอบครัวดี | 3.54 | 0.96 | มาก |
| 6. | ด้านสังคมดี | 3.63 | 0.91 | มาก |
| 7. | ด้านใฝ่รู้ดี | 3.84 | 0.84 | มาก |
| 8. | ด้านสุขภาพเงินดี | 3.54 | 0.96 | มาก |
| 9. | ด้านการงานดี | 3.65 | 0.85 | มาก |
| | **รวมเฉลี่ย** | **3.65** | **0.85** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =3.65, SD=0.85) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านจิตวิญญาณดี ($\bar{x}$=3.87, SD=0.77) รองลงมา ได้แก่ ด้านใฝ่รู้ดี ($\bar{x}$=3.84, SD=0.84) และด้านน้ำใจดี ($\bar{x}$=3.69, SD=0.94) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ ด้านผ่อนคลายดี ($\bar{x}$ =3.49, SD=1.02)

**2. การเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ดังปรากฏตามตารางที่ 2-3 ดังนี้**

**ตารางที่ 2** แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา เขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 **จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน**

| รายการ | ประสบการณ์ทำงาน | | | | t | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1-10 ปี (n=208) | | มากกว่า10ปี ขึ้นไป (n=50) | | | |
| | $\bar{x}$ | SD | $\bar{x}$ | SD | | |
| 1. ด้านสุขภาพดี | 3.61 | 0.83 | 3.58 | 0.98 | 0.24 | 0.81 |
| 2. ด้านผ่อนคลายดี | 3.56 | 1.07 | 3.34 | 0.91 | 1.73 | 0.09 |
| 3. ด้านน้ำใจดี | 3.77 | 0.84 | 3.52 | 1.12 | 1.9 | 0.06 |
| 4. ด้านจิตวิญญาณดี | 3.91 | 0.79 | 3.81 | 0.75 | 1.07 | 0.28 |
| 5. ด้านครอบครัวดี | 3.65 | 0.98 | 3.32 | 1.08 | 2.56 | .011* |
| 6. ด้านสังคมดี | 3.72 | 0.80 | 3.45 | 1.11 | 2.07 | .040* |
| 7. ด้านใฝ่รู้ดี | 3.90 | 0.77 | 3.73 | 0.98 | 1.50 | 0.14 |
| 8. ด้านสุขภาพเงินดี | 3.64 | 0.89 | 3.33 | 1.08 | 2.39 | .018* |
| 9. ด้านการงานดี | 3.77 | 0.84 | 3.46 | 1.09 | 2.45 | .015* |
| **รวม** | **3.61** | **0.83** | **3.58** | **0.98** | **0.24** | **0.81** |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมพบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และระหว่าง 1 ถึง 10 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านครอบครัว ด้านสังคม ด้านสุขภาพเงินดี ด้านการงานดี ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 โดยเฉพาะด้านครอบครัวสังคม สุขภาพเงินดี และด้านการงานดี

**ตารางที่ 3** แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย - พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 **จำแนกตามขนาดสถานศึกษา**

| | | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านสุขภาพดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.33 | 2 | 0.16 | 0.21 | 0.809 |
| | ภายในกลุ่ม | 229.14 | 296 | 0.77 | | |
| | รวม | 229.47 | 298 | | | |
| 2. ด้านผ่อนคลายดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.07 | 2 | 0.04 | 0.03 | 0.968 |
| | ภายในกลุ่ม | 314.91 | 296 | 1.06 | | |
| | รวม | 314.98 | 298 | | | |
| 3. ด้านน้ำใจดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.14 | 2 | 0.07 | 0.08 | 0.926 |
| | ภายในกลุ่ม | 263.86 | 296 | 0.89 | | |
| | รวม | 263.99 | 298 | | | |
| 4. ด้านจิตวิญญาณดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.06 | 2 | 0.03 | 0.05 | 0.949 |
| | ภายในกลุ่ม | 178.66 | 296 | 0.60 | | |
| | รวม | 178.73 | 298 | | | |
| 5. ด้านครอบครัวดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.03 | 2 | 0.02 | 0.02 | 0.984 |
| | ภายในกลุ่ม | 309.67 | 296 | 1.05 | | |
| | รวม | 309.71 | 298 | | | |
| 6. ด้านสังคมดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.30 | 2 | 0.15 | 0.18 | 0.833 |
| | ภายในกลุ่ม | 247.04 | 296 | 0.83 | | |
| | รวม | 247.34 | 298 | | | |
| 7. ด้านใฝ่รู้ดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.03 | 2 | 0.02 | 0.02 | 0.979 |
| | ภายในกลุ่ม | 210.78 | 296 | 0.71 | | |
| | รวม | 210.81 | 298 | | | |
| 8. ด้านสุขภาพเงินดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.14 | 2 | 0.07 | 0.07 | 0.929 |
| | ภายในกลุ่ม | 275.41 | 296 | 0.93 | | |
| | รวม | 275.54 | 298 | | | |
| 9. ด้านการงานดี | ระหว่างกลุ่ม | 0.10 | 2 | 0.05 | 0.06 | 0.946 |
| | ภายในกลุ่ม | 261.53 | 296 | 0.88 | | |
| | รวม | 261.63 | 298 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 0.82 | 2 | 0.41 | 0.01 | 0.993 |
| | ภายในกลุ่ม | 17672.31 | 296 | 59.70 | | |
| | รวม | 17673.13 | 298 | | | |

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน

**4. ข้อมูลแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

**ตารางที่ 4** แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

| รายการ | แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด |
|---|---|
| 1. ด้านสุขภาพดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยการแบ่งงานตามความสำคัญ ใช้หลักเร่งด่วน-สำคัญ (Eisenhower Matrix) เพื่อแยกงานที่ควรทำทันทีกับงานที่สามารถรอได้หรือมอบหมายได้<br>**แนวทางที่ 2** ผู้บริหารควรวางแผนบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ โดยจัดเวลาพักผ่อนให้เหมาะสม และใช้เทคโนโลยีดูแลสุขภาพเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและลดความเครียดของบุคลากร |
| 2. ด้านผ่อนคลายดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาพักผ่อนระหว่างวันให้เหมาะสม และจัดเตรียมสถานที่พักผ่อนที่เพียงพอ เพื่อให้บุคลากรได้ฟื้นฟูพลังงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน<br>**แนวทางที่ 2** ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมและสวัสดิการด้านสุขภาพจิต พร้อมสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อสร้างสมดุลชีวิตและเพิ่มความสุขในการทำงาน |
| 3. ด้านน้ำใจดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารและหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความสุขในการทำงาน<br>**แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานผ่านการจัดกิจกรรมกลุ่ม การส่งเสริมกิจกรรมสันทนาการ |
| 4. ด้านจิตวิญญาณดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสนาที่บุคลากรทางการศึกษานับถือ |
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและทางด้านจริยธรรม คุณธรรม |
| 5. ด้านครอบครัวดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมวัฒนธรรมสมดุลชีวิตกับงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุข ลดความเครียด และยังคงรักษาคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ |

| รายการ | แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด |
|---|---|
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมครอบครัวและใช้เทคโนโลยีลดภาระงาน เพื่อเสริมสัมพันธ์ ลดความเครียด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน |
| 6. ด้านสังคมดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคีและป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์กรผ่านการสื่อสารที่เปิดเผย |
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรการส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะการทำงานร่วมกัน |
| 7. ด้านใฝ่รู้ดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสามารถทำได้โดยการจัดฝึกอบรมเฉพาะทาง การส่งเสริมการศึกษาต่อ |
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง |
| 8. ด้านสุขภาพเงินดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มอบรางวัล คำชื่นชมแก่บุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานดีอย่างยุติธรรมและโปร่งใส่ |
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกย่องผลงานที่มีคุณค่าเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน |
| 9. ด้านการงานดี | **แนวทางที่ 1** ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ชัดเจนและมอบหมายงานตามความถนัด เพื่อป้องกันงานซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน |
| | **แนวทางที่ 2** ผู้บริหารควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง พร้อมตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน |

## อภิปรายผลการวิจัย

**1. ผลจากการศึกษาสภาพและปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

สภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีองค์ประกอบหลายด้านที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับสุขภาพกาย–จิต การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก การได้รับการยอมรับ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Happy Workplace และแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขในบริบทการศึกษา (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2562)

1.2 ผลการศึกษาปัญหาความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

1.2.1 ด้านสุขภาพดี ปัญหาสุขภาพของบุคลากรในสถานศึกษา คือ เกิดจากลักษณะงานที่นั่งนาน ภาระงานหนัก และความเครียดสะสม ขณะเดียวกันสถานศึกษาขาดการส่งเสริมสุขภาพเชิงป้องกัน เช่น ไม่มีสถานที่ออกกำลังกาย สะท้อนการบริหารที่ยังไม่เน้นคุณภาพชีวิตบุคลากรอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรากร มั่นแก้ว และยุภาดี ปณะราช (2566) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่า โรงเรียนควรมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติชัดเจน ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ คำนึงถึงสุขภาพกาย–ใจของบุคลากร และจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ปลอดภัย เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความเครียด ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2.2 ด้านผ่อนคลายดี ปัญหาด้านผ่อนคลายดี คือ สถานศึกษาขาดพื้นที่และเวลาสำหรับการผ่อนคลาย ส่งผลให้บุคลากรไม่มีโอกาสฟื้นฟูร่างกายและจิตใจจากภาระงานและความกดดันที่มากเกินไป ขาดสมดุลชีวิต–งาน นำไปสู่ความเหนื่อยล้าเรื้อรังและประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ หยาดพิรุณ พันธ์ช่วย และทวีศิลป์ กุลนภาดล (2565) เรื่อง การจัดการความเครียดของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 พบว่า ครูระดับมัธยมศึกษาจัดการความเครียดได้ดีผ่านกิจกรรมยามว่างและการทำงาน/การศึกษา และได้รับการสนับสนุนทางสังคมอย่างเหมาะสม แต่ยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางจิตวิญญาณน้อย อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและสถานการณ์โควิด-19

1.2.3 ด้านน้ำใจดี ปัญหาด้านน้ำใจดี คือ ขาดความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ในองค์กรไม่มีความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมไม่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดความรู้สึกแยกกลุ่มและปรับตัวร่วมกันได้ยาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนพณ สุขแจ่ม, พระราชวชิรเมธี และวินัย ทองมั่น (2565) เรื่อง แนวทางการสร้างความสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตอัจฉราลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ความดี ความจริง และความงาม

1.2.4 ด้านจิตวิญญาณที่ดี ปัญหาด้านจิตวิญญาณดี คือ 1) องค์กรไม่ส่งเสริมกิจกรรมทางธรรม เช่น ทำบุญ สวดมนต์, 2) ผู้บริหารไม่สร้างบรรยากาศที่สงบทางใจ และ 3) เพื่อนร่วมงานบางครั้งไม่มีความรับผิดชอบหรือไม่ขอโทษเมื่อทำผิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐณิชา หงส์ชัย (2560) เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมากทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว และความหวังศรัทธา ส่วนสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน

1.2.5 ด้านครอบครัวดี ปัญหาด้านครอบครัวดี คือ 1) ไม่มีเวลาทำกิจกรรมกับครอบครัวเพราะภาระงานจากสถานศึกษา, 2) ผู้บริหารไม่สามารถจัดสมดุลเวลาพักผ่อนกับเวลาทำงานได้

เหมาะสม และ 3) ไม่มีเวลาว่างช่วงวันหยุดเพื่อทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วฉัตษกา สุพรรณนานา (2562) เรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากร โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญและสัมพันธ์กันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการตนเองการสนับสนุนจากครอบครัวและการสนับสนุนจากองค์การโดยภาพรวมแล้วความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลอยู่ในระดับสูง

1.2.6 ด้านสังคมดี ปัญหาด้านสังคมดี คือ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษามีความขัดแย้งกัน รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาไม่มีความจริงใจต่อกัน และองค์กรไม่มีความปลอดภัยและไม่มีสงบสุขในสถานศึกษาหรือในชุมชนใกล้เคียงกับที่ทำงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภาพิชญ์ อินแตง (2565) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.7 ด้านใฝ่รู้ดี ปัญหาด้านใฝ่รู้ดี คือ ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ไม่ได้รับความรู้จากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อเปลี่ยนภาระงาน, 2) ผู้บริหารไม่สนับสนุนความรู้ที่จำเป็นต่อความก้าวหน้า และ 3) ไม่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้เพื่อนำไปต่อยอดในสายงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ อัจฉริยะมณีกุล (2567) เรื่อง แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขในความปกติใหม่ของสถานศึกษา อำเภอคลองขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สภาพการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข มีความปกติใหม่ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านใฝ่รู้ดีและด้านจิตวิญญาณดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านร่างกายดี

1.2.8 ด้านสุขภาพการเงินดี ปัญหาด้านสุขภาพการเงินดี คือ ความมั่นคงทางการเงินและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม จัดกิจกรรมยกย่องผลงาน และส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน รวมถึงมีมาตรการช่วยเหลือด้านการเงินอย่างเป็นรูปธรรม องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของกูดิวามาดา เวงกัต เรา, วิจัยยะลักษมี และรามา โกสวามี (Gudivada Venkat Rao, Vijayalakshmi &Rama Goswami) (2017, pp. 27-42) เรื่อง การศึกษาปัจจัยของความสุขในสถานที่ทำงาน พบว่า ความสุขในการทำงานมีปัจจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน เช่น ความภาคภูมิใจในตนเอง, 2) ปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อม และ 3) ปัญหาชีวิตการทำงาน โดยความยืดหยุ่นและการให้คำปรึกษาช่วยสร้างสมดุลชีวิต–งาน ซึ่ง “อายุ” เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสุขในที่ทำงาน

1.2.9 ด้านการงานดี ปัญหาด้านการงานดี คือ การทำงานเกินวันละ 8 ชั่วโมง, ได้รับแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน และองค์กรไม่มีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน ส่งผลให้บุคลากรต้องรับภาระงานมากเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ โฟซิยา ฟารูก และคนอื่น ๆ (Foziya Farooq, et al., (2023) เรื่อง ความสุขในที่ทำงานอย่างเป็นระบบ พบว่า การบูรณาการชีวิตและการทำงานอย่างสมดุล (WLI) ช่วยลดความเครียดและเพิ่มความสุขในที่ทำงาน (HAW) โดยความยืดหยุ่นในการ

ทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมสมดุลชีวิต–งานและความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

**2. การเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา**

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมพบว่า ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อความสุขในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ครอบครัว สังคม สุขภาพการเงิน และการงาน โดยผู้มีประสบการณ์มากสามารถจัดการชีวิตและงานได้ดีกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรสามารถส่งเสริมการพัฒนาทักษะและบรรยากาศที่เอื้อต่อความสุขในทุกช่วงอายุงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิเดช เสมอภักดิ์ และศิริพงษ์ เศาภายน (2566) เรื่อง องค์กรแห่งความสุข (Happiness Workplace) ตามทัศนคติของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพฯ เขต 2 พบว่า ระดับองค์กรแห่งความสุขของครูในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพฯ เขต 2 อยู่ในระดับมาก และครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งความสุขแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 เปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษา ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย – พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านผ่อนคลายดีที่พบความแตกต่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสุขในที่ทำงาน แนวทางการบริหารจึงควรออกแบบให้เหมาะสมกับทุกขนาดของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ อัจฉริยะมณีกุล (2567) เรื่อง แนวทางพัฒนาการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขในความปรกติใหม่ของสถานศึกษา อำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สภาพการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขในความปรกติใหม่ของสถานศึกษา อำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

**3. แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขเขตชายแดนไทย -พม่า อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

3.1 ด้านสุขภาพดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับงานตามความสำคัญด้วยหลัก Eisenhower Matrix และวางแผนเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้พักผ่อน ลดความเครียด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้ใช้เทคโนโลยีติดตามสุขภาพรายบุคคล และส่งเสริมการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี ไตรโยธี (2565) เรื่อง การบริหารเวลาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า การบริหาร

เวลาที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดลำดับงาน การติดตามผล และการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.2 ด้านผ่อนคลายดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดเวลาพักและพื้นที่ผ่อนคลายที่เหมาะสม เพื่อช่วยลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ควรสนับสนุนสวัสดิการด้านสุขภาพจิต การทำงานแบบยืดหยุ่น และจัดกิจกรรมสร้างทีมในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของคริสต์มาส ลิ่มรัตนะกุล (2566) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา พบว่า ความเครียดเกิดจากภาระงานเกินตัว กฎระเบียบเข้มงวด และการบริหารที่ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดกำลังใจและประสิทธิภาพลดลง

3.3 ด้านน้ำใจดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพล สายแวว (2564) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตร ดูแลช่วยเหลือบุคลากร และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือและบรรยากาศที่เป็นมิตรในองค์กร

3.4 ด้านจิตวิญญาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนาตามความเชื่อของบุคลากร เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม และปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องความถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพล ก้อนเพชร (2564) เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวเดียวกัน และยกย่องเชิดชูบุคลากรที่ทำความดี

3.5 ด้านครอบครัวดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรเวลาทำงานให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับชีวิตส่วนตัว จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ในครอบครัว และเปิดโอกาสให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์ (2567) เรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า ด้านความสุขของครอบครัว ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ กับครอบครัวของบุคลากรสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรและครอบครัว

3.6 ด้านสังคมดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการอบรมเฉพาะทาง สนับสนุนการศึกษาต่อ และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์ (2567) เรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลและพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและสร้างมาตรฐานการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร

3.7 ด้านใฝ่รู้ดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมโดยการจัดอบรมเฉพาะทางและสนับสนุนการศึกษาต่อ ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดกลุ่ม PLC เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมที่ยืดหยุ่นและพื้นที่เรียนรู้ภายในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐาเนตร ชิณโสม (2559) เรื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลและพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร พร้อมจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และมาตรฐานการอยู่ร่วมกันในองค์กร

3.8 ด้านสุขภาพการเงินดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้น มอบรางวัล และชื่นชมผลงาน รวมทั้งมีมาตรการช่วยเหลือผู้มีปัญหาทางการเงิน ส่งเสริมการออมและการวางแผนทางการเงินผ่านการอบรมและเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดารัตน์ บุญทรง (2566) เรื่อง การพัฒนาความสุขของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ความสุขของบุคลากรเริ่มจากสุขภาพการเงิน โดยควรส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน การทำบัญชีครัวเรือน และการเข้าถึงแหล่งเงินกู้อย่างเหมาะสม

3.9 ด้านการงานดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานตามความถนัดของบุคลากร ใช้การประเมินหลายรูปแบบ พร้อมตั้งเป้าหมายและจัดตั้งหน่วยที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรศักดิ์ ทรัพย์ประเสริฐ และคณะ (2566) เรื่อง คุณภาพชีวิตและความมั่นคงในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคโควิด 19 ของผู้มีงานทำในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยเพิ่มความตั้งใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบายส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. สถานศึกษาควรพัฒนาต่อเนื่องตามแนวทางองค์กรแห่งความสุข โดยบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับการสร้างความสุขในองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

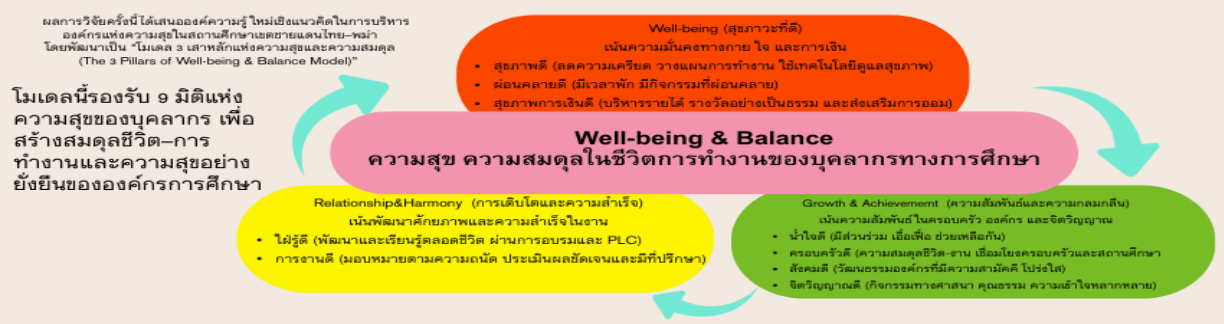
3. ผู้บริหารควรปรับใช้แนวทางองค์กรแห่งความสุขให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน และให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา

2. ควรศึกษาในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานในสถานศึกษามีความสุข

## องค์ความรู้ใหม่




## เอกสารอ้างอิง

กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, สำนักงาน. (2562). *องค์กรแห่งความสุข 4.0*. แอทโฟร์พริ้นท์.

คริสต์มาส ลิ่มรัตนะกุล. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชนพณ สุขแจ่ม, พระราชวชิรเมธี และวินัย ทองมั่น. (2565). แนวทางการสร้างความสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตอัจฉราลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิจยวิชาการ, 5*(2), 157-163

ณัฏฐาเนตร ชิณโสม. (2559). *แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์.* การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฐณิชา หงส์ชัย. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 12*(4), 506-512

ธิดารัตน์ บุญทรง. (2566). การพัฒนาความสุขของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารสาธารณสุขและสุขภาพศึกษา, 3*(1), 28-43.

ธีระศักดิ์ ทรัพย์ประเสริฐ และคณะ. (2566). คุณภาพชีวิตและความมั่นคงในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคโควิด 19 ของผู้มีงานทำในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 5*(2), 433-447

นรากร มั่นแก้ว และยุภาดี ปณะราช. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. *วารสารวิชาการ ครุศาสตร์สวนสุนันทา, 7*(1), 43-51

นารีรัตน์ อัจฉริยะมณีกุล. (2567). *แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุขในความปกติใหม่ของสถานศึกษา อำเภอคลองขลุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.* การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ภัทรพล ก้อนเพชร. (2564). *สภาพและแนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภัทรพล สายแวว. (2564). *แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วฉัตษกา สุพรรณนานา. (2562). *ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรโรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม จังหวัดกำแพงเพชร.* การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศุภาพิชญ์ อินแตง. (2565). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สภาความมั่นคงแห่งชาติ, สำนักงาน. (2566). *แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการชายแดน ด้านความมั่นคง (พ.ศ. 2566-2570).* สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2567). *ข้อมูลทั่วไปโรงเรียน สพป.ตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567*. https://www.takesa2.go.th

สิทธิเดช เสมอภักดิ์ และศิริพงษ์ เศาภายน. (2566). องค์กรแห่งความสุข (Happiness Workplace) ตามทัศนคติของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพฯ เขต 2. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8*(2), 1-2

สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์ (2567). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 6*(4), 156-157

สุภาวดี ไตรโยธี. (2565). การบริหารเวลาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารจิจยวิชาการ, 5*(6), 120-121

หยาดพิรุณ พันธ์ช่วย และทวีศิลป์ กุลนภาดล. (2565). การจัดการความเครียดของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด-19. *วารสารบริหารการศึกษา มศว, 19*(37), 138-145.

Foziya Farooq, et al., (2023). Happiness management and workplace well. *Methodos:Revistade Ciencias Sociales, 25*(13), 42-43

Gudivada Venkat Rao, Vijayalakshmi &Rama Goswami. (2017). A STUDY ON FACTORS OF WORKPLACE HAPPINESS. *International Journal of Marketing & Financial Management, 5*(8), 27-42.

# *กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

**อรรถพันธ์ นามกูล**

วิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
Corresponding Author e-mail: atthapann@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนากลยุทธ์ฯ 3) ทดลองใช้กลยุทธ์ฯ 4) ประเมินผลการใช้กลยุทธ์ฯ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 73 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกสนทนาอิงผู้เชี่ยวชาญ แบบประเมินกลยุทธ์ฯ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมทักษะ ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและจริยธรรมดิจิทัล ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา และทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ 2) ผลการพัฒนากลยุทธ์ฯ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แนวทาง ตัวชี้วัด และโครงการ ผลการประเมินด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการใช้กลยุทธ์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินกลยุทธ์ฯ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; สมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21

* Received: 2025-05-28, Revised: 2025-09-27, Accepted: 2025-10-01

# Strategies for Developing the Competencies of Vocational Students in the 21st Century to Develop the Quality of Education at Song Phi Nong Vocational College, Suphan Buri Vocational Education Province

**Atthaphan Namkul**

Song Phi Nong Vocational College, Suphan Buri Vocational Education Province
Corresponding Author e-mail: atthapann@gmail.com

**ABSTRACT**

The objectives of this study were to: (1) investigate the fundamental information regarding the development of 21st century competencies among vocational education students, (2) develop strategies for competency development, (3) implement the developed strategies, and (4) evaluate the outcomes of the implemented strategies. The target group consisted of 73 participants, including administrators, teachers, educational personnel, and school board members, selected through purposive sampling. The research instruments comprised questionnaires, interviews, expert-based conversation records, and strategy evaluation forms. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that: (1) the assessment of the suitability of components and indicators was at the highest level, while the current situation was rated at a moderate level and the desirable situation at the highest level. The prioritized needs were ranked as follows: creativity and innovation skills, career and lifelong learning skills, information technology application and digital ethics skills, critical thinking and problem-solving skills, and communication and collaboration skills. (2) The developed strategies, consisting of vision, mission, objectives, strategies, approaches, indicators, and projects, were evaluated at the highest level in terms of suitability and feasibility. (3) The implementation of the strategies was found to be at the highest level. (4) The evaluation of the strategies indicated that their usefulness and satisfaction levels were also at the highest level.

**Keywords:** Strategy; Vocational Learner Competencies in the 21st Century

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้รับการกำหนดขึ้นเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยให้ทุกหน่วยงานของรัฐยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์แห่งชาติว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งถือเป็นคติพจน์สำคัญของชาติไทย อันสะท้อนเจตนารมณ์ในการสนองตอบผลประโยชน์ของประเทศอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่ารัฐต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและบูรณาการแผนต่าง ๆ ให้มีทิศทางร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้ ถือเป็นฉบับแรกที่จัดทำขึ้นภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน มีเป้าหมายชัดเจนในการนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อประโยชน์สุขของ

ประชาชนทุกคน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาและยกระดับศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้เป็น “คนดี คนเก่ง และคนมีคุณภาพ” มีทั้งสุขภาวะรอบด้าน สติปัญญาและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทั้งมีทักษะสำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านภาษาอังกฤษ ภาษาที่สาม รวมถึงการอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น และมีทัศนคติที่รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงระดับโลก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี อาทิ การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDGs 2030) ที่ประเทศไทยให้สัตยาบัน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในประเทศ เช่น โครงสร้างประชากรที่กำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย ปัญหาการติดกับดักรายได้ปานกลาง ความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรมที่สืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดจนปัญหาเชิงระบบในด้านคุณภาพของระบบการศึกษาไทย ตั้งแต่คุณภาพผู้เรียน ความเหลื่อมล้ำ โครงสร้างการบริหาร และขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และภาษาอังกฤษ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

จากวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙ กำหนดว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรักสามัคคี และสามารถร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อยกระดับประเทศไทยให้สามารถก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ลดความเหลื่อมล้ำภายในประเทศ และบรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้น

แผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 2 ด้าน โดยหนึ่งในนั้นคือ เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะพื้นฐานที่เรียกว่า “3Rs” และทักษะสำคัญที่เรียกว่า “8Cs” ประกอบด้วย ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้าน

คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ในปัจจุบันแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้กลายเป็นกรอบนโยบายด้านการศึกษาที่ได้รับความสนใจในระดับนานาชาติ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนทั่วโลก ด้วยการเน้นความสำคัญของ "ทักษะ" (Skills) และ "สาระเนื้อหา" (Contents) ที่จำเป็น เช่น ความรู้ด้านโลก พลเมือง สุขภาพ สิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประกอบการ ฯลฯ ผ่านหลักสูตรที่กระชับ ช่างคิด และมีความบูรณาการ (พัชรี สร้อยสกุล, 2559)

จากการจัดการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี รวมถึงการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ประจำปีการศึกษา 2565 ที่ผ่านมา โดยเฉพาะด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ พบว่า วิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง มีแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ แผนกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2557-2561) แผน แผนพัฒนาการศึกษาสามปี (พ.ศ. 2565-2568) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ประชาชนในท้องถิ่น บ่งชี้ได้ว่าสถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อีกทั้งภายในสถานศึกษายังมีการบริหารสถานศึกษาโดยให้ทุกคนภายในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษาได้จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาให้มีความรู้ มีทักษะและการประยุกต์ใช้ตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับการศึกษา

โดยมีระบบการดูแลผู้เรียนตลอดหลักสูตร ผู้เรียนมีผลงานรางวัลการแข่งขันทักษะวิชาชีพและด้านอื่น ๆ และผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทำให้สถาศึกษาได้รับรางวัลสถานศึกษาวิถีพุทธ และรางวัลสถานศึกษาสีขาว ส่งผลให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำและการศึกษาต่ออยู่ในระดับ ยอดเยี่ยมส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา คือ ควรพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือและแนะแนวผู้เรียนให้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด ควรส่งเสริม สนับสนุน ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรม ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการ หรือการประกอบอาชีพอิสระ และรับการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา ควรส่งเสริม การพัฒนาผลงานให้นักเรียน มีส่วนร่วมในการแข่งขันทักษะวิชาชีพ ควรส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม กำหนดรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรฐานสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ควรสนับสนุนให้ทุกสาขาวิชาหรือสาขางานพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ หรือปรับปรุงรายวิชา หรือปรับปรุงรายวิชาเดิม หรือกำหนดรายวิชาเพิ่มเติม มีการกำกับติดตามให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และศูนย์วิทยบริการหรือห้องสมุดให้มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการศึกษา ค้นคว้าของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน หรือผู้สนใจ มีจำนวนหนังสือต่อจำนวนผู้เรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และมีระบบสืบค้นด้วยตนเองเพียงพอ มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเข้าใช้บริการศูนย์วิทยบริการหรือห้องสมุด มีแหล่งเรียนรู้ หรือสื่อ อุปกรณ์ ห้องเรียนเฉพาะทางครบทุกสาขาวิชา ควรมีการสร้างความพร้อมของบุคลากรแต่ละสาขาในการจัดการเรียนการสอนระบบทวิภาคี

ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการอาชีวศึกษาพัฒนาผู้เรียนด้านนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ หรืองานวิจัย เพื่อใช้ประโยชน์ได้จริงหรือได้รับรางวัลจากการประกวดในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้มีแผนงาน โครงการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรที่หลากหลายในการจัดการอาชีวศึกษาให้ครอบคลุมทุกสาขาที่จัดการเรียนการสอน มีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ หรืองานวิจัยให้เข้าร่วมการประกวดแข่งขัน ในระดับสถานศึกษา ระดับจังหวัด ระดับชาติ และระดับนานาชาติ หรือมีการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (วิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง, 2565)

จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่จะสื่อสารให้ครู นักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) ที่มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ภายใต้แนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม (Innovative Entrepreneurs Characteristics) เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

4) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) มี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

การดำเนินการระยะนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีขอบเขตการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 ประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21

- กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.3 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 59 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 73 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.4. ศึกษาสภาพปัญหา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการสัมภาษณ์ ตัวแทนผู้บริหาร และตัวแทนครู

- กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ตัวแทนผู้บริหาร จำนวน 2 คน ตัวแทนครู จำนวน 12 คน ของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี รวมทั้งสิ้น 14 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

2.1 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

2.2 ตรวจสอบยืนยันกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้วยวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

นำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ไปทดลองใช้

- กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 59 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 4 ประเมินผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

4.1 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 59 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.2 ประเมินผลความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 59 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

- แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
- แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21
- แบบวิพากษ์ประเด็นในการสนทนาอิงผู้เชี่ยวชาญ
- แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในการร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- แบบประเมินคู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- แบบประเมินความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

- แบบประเมินผลความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

สถิติที่ใช้การวิจัย ได้แก่ 1) ดัชนีความต้องการจำเป็น Priority Needs Index (PNImodified) 2) ร้อยละ 3) ค่าเฉลี่ย และ 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

| องค์ประกอบของสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I-D)/D | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | σ | ระดับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | μ | σ | ระดับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ | | |
| 1. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหา | 3.35 | 0.55 | ปานกลาง | 4.66 | 0.51 | มากที่สุด | 0.39 | 1 |
| 2. ทักษะการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม | 3.41 | 0.53 | ปานกลาง | 4.61 | 0.53 | มากที่สุด | 0.35 | 2 |
| 3. ทักษะการสื่อสาร และความร่วมมือ | 3.42 | 0.54 | ปานกลาง | 4.60 | 0.52 | มากที่สุด | 0.34 | 3 |
| 4. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและจริยธรรมดิจิทัล | 3.46 | 0.54 | ปานกลาง | 4.58 | 0.51 | มากที่สุด | 0.32 | 5 |
| 5. ทักษะอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 3.45 | 0.55 | ปานกลาง | 4.58 | 0.51 | มากที่สุด | 0.32 | 4 |
| โดยรวม | 3.42 | 0.54 | ปานกลาง | 4.61 | 0.52 | มากที่สุด | 0.35 | |

จากตาราง 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา

2) ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แนวทาง ตัวชี้วัด และ โครงการ โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งกลยุทธ์ มี 5 ด้านได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทักษะการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและจริยธรรมดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความพร้อมด้านอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ อยู่ในเกณฑ์การประเมินระดับมากและมากที่สุด

3) ผลทดลองใช้กลยุทธ์ฯ พบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ตามความคิดเห็นของผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

4) ผลการประเมินกลยุทธ์ฯ พบว่า ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน หลังจากการใช้กลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจต่อผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี สามารถอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา ลำดับที่ 2 ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ลำดับที่ 3 ทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ ลำดับที่ 4 ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ลำดับที่ 5 ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เนื่องจาก ครู บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในพัฒนานักเรียนเพื่อให้เกิดสมรรถนะตามที่ตลาดแรงงาน และสถานประกอบการต้องการซึ่งทำให้สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ คม แรงสูงเนิน (2565) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันการอาชีวศึกษา ตามความต้องการของสถานประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ รวมถึงทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะพื้นฐาน 3R และทักษะการคิด โดยภาพรวมพบว่านักศึกษามีระดับทักษะดังกล่าวอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Judijanto et al. (2024) ได้ศึกษาภาพรวมของอาชีวศึกษาของอินโดนีเซียและความท้าทายด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกล่าวถึงความท้าทายนี้เรียกร้องให้มีการปฏิรูประบบการศึกษาอาชีวะอย่างรอบด้าน โดยต้องบูรณาการทักษะศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) การร่วมมือ (collaboration) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) และการรู้เท่าทันดิจิทัล (digital literacy) ที่จำเป็นต้องถูกผนวกเข้าไปในหลักสูตรอาชีวศึกษา นอกจากนี้ในการพัฒนาการศึกษาอาชีวะ ควรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการเรียนรู้

**ภาพที่ 1** กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

2) ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า กลยุทธ์ มี 5 ด้านได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทักษะการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและจริยธรรมดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความพร้อมด้านอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เนื่องจาก 5 กลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้น ได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาสถานศึกษา และนักเรียนให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบที่ระบุในงานวิจัยนี้ รวมทั้งยังได้วิเคราะห์องค์กรทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยใช้วิธีการ TOWS Matrix เพื่อจะนำกลยุทธ์มาพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ อยู่ในเกณฑ์การประเมินระดับมากและมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคม แรงสูงเนิน (2565) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันการอาชีวศึกษา ตามความต้องการของสถานประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี ทักษะชีวิต

และทักษะวิชาชีพ รวมถึงทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะพื้นฐาน 3R และทักษะการคิด โดยภาพรวมพบว่า นักศึกษามีระดับทักษะดังกล่าวอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ เผด็จ บุญเป็ง พูนชัย ยาวิราช ไพโรจน์ ด้วงนคร และไพรภ รัตนชูวงศ์ (2567) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาประเภทวิชาอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาประเภทวิชาอุตสาหกรรม สาขาวิชาช่างก่อสร้างในสถานศึกษาที่สถานประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐต้องการภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการพัฒนากลยุทธ์ฯ พบว่ามี 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) พัฒนาการบริหารแผนกวิชา โดยการมีส่วนร่วมกับเครือข่ายตามหลักสูตรและแผนการเรียน (WO) 2) พัฒนาคุณภาพสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ (ST) 3) พัฒนาความรู้ตามสมรรถนะวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (ST) 4) สร้างกระบวนการวัดผลประเมินผลที่เป็นระบบและส่งเสริมการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน 5) พัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาด้วยการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (WO) 4) ผลการประเมินกลยุทธ์ฯ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด สรุปได้ว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ สำลี (2562) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพของนักเรียนมัธยมศึกษาประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ 3) สมรรถนะด้านการดำรงตนและการครองตน 4) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) สมรรถนะด้านทักษะวิชาชีพ 6) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และ 7) สมรรถนะด้านการสื่อสารและการคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Abdullah et al. (2020) ได้ศึกษาทักษะชีวิตและอาชีพของนักศึกษาด้านเทคนิคและอาชีวศึกษา (TVET) ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษามีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว อยู่ในระดับสูงที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างนักเรียนชายและหญิงในทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทักษะทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม ทักษะด้านผลผลิตและความรับผิดชอบ และทักษะความรับผิดชอบและการเป็นผู้นำ ส่วนทักษะการริเริ่มและการทำงานโดยตนเอง ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

3) ผลทดลองใช้กลยุทธ์ฯ พบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้องอาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ตามความคิดเห็นของผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไสว สีบูจันดี (2565) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในบริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทดลองใช้รูปแบบดังกล่าวก่อให้เกิดประสิทธิผลในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจต่อโครงการที่

นำรูปแบบไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับความคิดเห็นต่อคู่มือการใช้รูปแบบดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นกัน นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนภายหลังการทดลองใช้รูปแบบ มีพัฒนาการที่ชัดเจนในด้านทักษะความรู้ ทักษะความคิด ทักษะการประยุกต์ใช้ ทักษะชีวิต และทักษะการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jalinus et al (2023) ได้ศึกษากิจกรรมการสอนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ 4cs ของนักเรียนและอาชีวศึกษา พบว่า ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นประกอบด้วยการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า ทักษะ 4Cs ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมการสอนที่มักจะดำเนินการและมีเปอร์เซ็นต์สูงในการพัฒนาทักษะ 4Cs ของนักเรียน ได้แก่ การแก้ปัญหาเพื่อต่อยอดทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การดีเบตเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร การเรียนรู้ร่วมคู่กับเพื่อนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน และการสร้างแผนผังความคิดเพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์

4) ผลการประเมินกลยุทธ์ฯ พบว่า ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน หลังจากการใช้กลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจต่อผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ไสว สีบูจันดี (2565) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 3) กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่อโครงการที่ทดลองใช้ พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับความคิดเห็นต่อคู่มือการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรนำกลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้นนำไปออกนโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และให้สอดรับกับตลาดแรงงานและสถานประกอบการ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้เห็นเป็นรูปธรรม มีการมอบหมายงานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา และส่งเสริม สนับสนุน นิเทศและติดตามอย่างต่อเนื่องโดยทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ปฏิบัติตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย เพื่อการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21

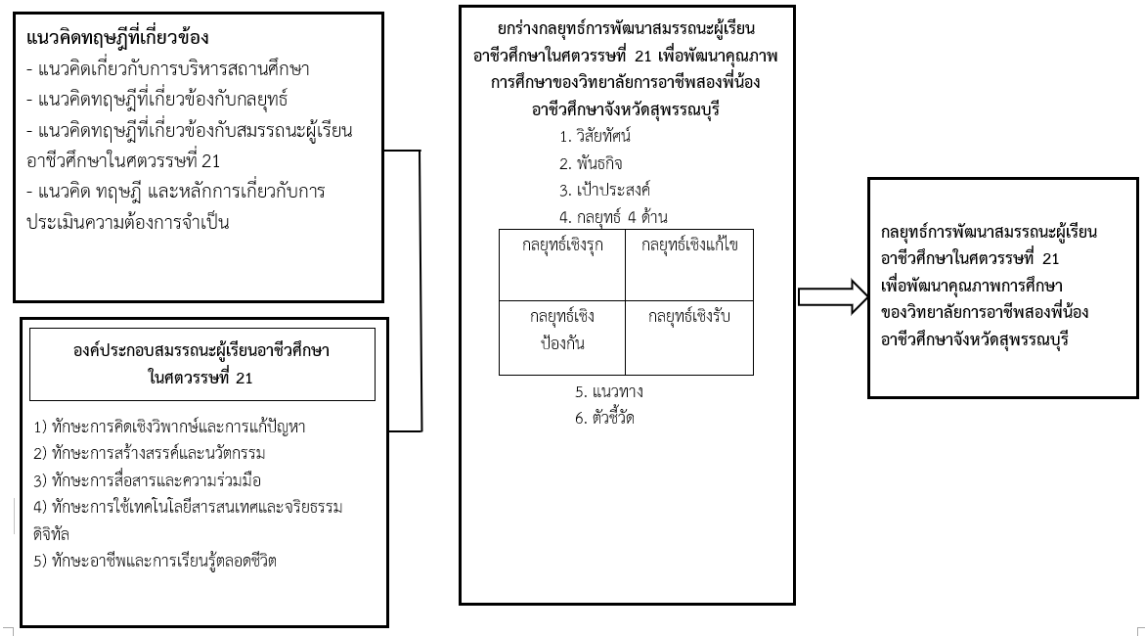
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียนควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 และต้องมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบให้คำแนะนำ ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3.2 วิทยาลัยแต่ละแห่งควรมีการศึกษาวิจัยองค์กร เพื่อจัดทำกลยุทธ์ ของวิทยาลัยให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน

## องค์ความรู้ใหม่การวิจัย




**ภาพที่ 1** องค์ความรู้ใหม่การวิจัย

## เอกสารอ้างอิง

คม แรงสูงเนิน. (2565). การศึกษาทักษะของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในศตวรรษที่ 21 ของสถาบันการอาชีวศึกษาตามความต้องการของสถานประกอบการ. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา, 6*(1), 150-156.

เผด็จ บุญเป็ง พูนชัย ยาวิราช ไพโรจน์ ด้วงนคร และ ไพรภ รัตนชูวงศ์. (2567). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาประเภทวิชาอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 2. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 6*(3), 334-350.

พัชรี สร้อยสกุล. (2559). *การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที 21 สำหรับนักศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาอุตสาหกรรมชายฝั่งทะเลตะวันออก.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิทยาลัยการอาชีพสองพี่น้อง อาชีวศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. (2565). รายงานประจำปี 2565.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักงานฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *คู่มือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ*. สำนักงาน ก.พ.ร.

สุรินทร์ สำลี. (2562). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพของนักเรียนมัธยมศึกษา.* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ไสว สีบูจันดี. (2022). รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร, 5*(1). 126-147.

Abdullah, N. S., Sumarwati, S., & Abd Aziz, M. I. (2020). Life and career skills among technical and vocational education and training (TVET) students in vocational colleges. *Online Journal for TVET Practitioners, 5*(2), 20-26.

Jalinus, N., Sukardi, S., Wulansari, R. E., Heong, Y. M., & Kiong, T. T. (2023). activities for supporting students' 4cs skills development in vocational education. *Journal of Engineering Researcher and Lecturer, 2*(2), 70-79.

Judijanto, L., Hasdiana, H., & Naini, U. (2024). A SNAPSHOT OF INDONESIAN VOCATIONAL EDUCATION AND THE 21ST CENTURY SKILLS CHALLENGE. *Indonesian Journal of Education (INJOE), 4*(3), 804-815.

# *แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

**ฤทธิพล มะโนรัตน์[1*] จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์[2] พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[*]Corresponding author e-mail: manoratnvththiphl@gmail.com

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2.ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และ 4) ศึกษาแนวทางพัฒนา เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 280 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและและกำหนดจำนวนตามสัดส่วนขนาดของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า PNI การทดสอบ ANOVA และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป 3) ผลการเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการบริหารทั่วไปไม่แตกต่างกัน 4) แนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในด้านการวางแผน เสนอความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงาน

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา; บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

[*] Received: 2025-07-03, Revised: 2025-08-16, Accepted: 2025-08-26

# The Guidelines for Development of Implementation Duties in Accordance with the Role and Responsibilities of the Basic Education school Committees under the Sisaket Primary Educational Service Area District Office 1

**Rittipon Manorat[1*] Jittimaporn Sihawong[2] Pongsak Tongpanchang[3]**

[1]Master of Education in Educational Administration Graduate School, Sisaket Rajabhat University
[2] Lecturer of Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University
[3] Lecturer of Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: manoratnvththiphl@gmail.com

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) study the current and the desirable condition of implementation duties in accordance with the role and responsibilities of basic education school committees under the Sisaket Primary Educational Service Area District Office 1; 2) study the needs for development of implementation duties; 3) compare needs for development of implementation duties, classified by the position; and 4) study the guidelines for development of implementation duties. This research was mixed methods. The sample group in this study was 280 basic education school committee representatives. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan tables. Stratified random sampling was then employed, with the sample proportionate to the size of the educational institutions. The target group consisted of 8 individuals. Research Instruments included questionnaires and structured interview form. The statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation, $PNI_{modified}$, F-test and content analysis. The research findings were as follows 1) The current condition was overall at a high level while the desirable condition was at a highest level. 2) The needs for development were organized in descending order of the needs index, academic affair, budget, personnel management, and general administration. 3) A comparison of the needs for development, classified by the position, it was found that there were statistically significant differences at the 0.05 level, except for in the general administration aspect, which was not different. 4) The proposed development guideline was to encourage active participation of the school board in planning, giving feedback, and monitoring the implementation process.

**Keywords:** Development guidelines; Role and Responsibilities of education school committees

## บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 40 และมาตรา 38 ตามลำดับ ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อทำหน้าที่กำกับ ดูแล และส่งเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วยผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า พระภิกษุสงฆ์หรือองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ ทั้งนี้จำนวนจะขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน) ต้องมีกรรมการ 9 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียนเกิน 300 คนขึ้นไป) ต้องมีกรรมการ 15 คน ซึ่งคณะกรรมการฯ มีบทบาทหน้าที่หลัก 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในปี พ.ศ. 2567 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เน้นย้ำให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด ปฏิบัติงานตามคู่มือการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง เรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบทบาทที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งให้สอดคล้องกับนโยบาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน สถานศึกษา และสังคมโดยรวม โดยเฉพาะในยุคที่การศึกษาไทยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาในการปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ รวมถึงขาดแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
2. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ดังกล่าว

3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง

4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ศึกษาครั้งนี้

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 1,032 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา อย่างละ 258 คน จากโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 258 โรง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 280 คน ได้แก่ ประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา เฉพาะในเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เท่านั้น โดยได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยพิจารณาตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งผลการวิจัยอาจสะท้อนบริบทเฉพาะของพื้นที่ดังกล่าว และอาจไม่สามารถนำไปสรุปหรือประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาในพื้นที่อื่นที่มีลักษณะแตกต่างกันทั้งในด้านบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการบริหารจัดการได้โดยตรง

1.3 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน จาก 2 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โรงเรียนละ 1 แห่ง โดยในแต่ละแห่งประกอบด้วยตัวแทน 4 ตำแหน่ง ได้แก่ ประธานกรรมการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน ใช้แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับตามมาตราส่วนของลิเคิร์ท (Likert's Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

ในการพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

- เสนอให้ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาและแก้ไขตามคำแนะนำ

- เสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และข้อคำถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item–Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.60–1.00

- ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง แล้ววิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.975 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview)

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา โดยเลือกประเด็นจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ที่สูงที่สุด 3 อันดับแรกในแต่ละด้านมาเป็นหัวข้อคำถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากแบบสอบถามที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 280 คน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA หรือ F-test) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่ (Scheffé's Method)

2.การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) รวมถึงการทดสอบความแตกต่างด้วยค่า F-test และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffé's Method)

## ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

**1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1**

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รายละเอียดผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม

| รายการ | การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1. ด้านวิชาการ | 4.25 | 0.96 | มาก | 4.64 | 0.55 | มากที่สุด |
| 2. ด้านงบประมาณ | 4.26 | 0.89 | มาก | 4.55 | 0.59 | มากที่สุด |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล | 4.33 | 0.93 | มาก | 4.57 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป | 4.35 | 0.81 | มาก | 4.57 | 0.66 | มากที่สุด |
| **เฉลี่ย** | **4.30** | **0.90** | **มาก** | **4.58** | **0.59** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.30, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.90) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.58, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในสภาพปัจจุบัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือด้านการบริหารงานบุคคล และด้านงบประมาณ ตามลำดับ ส่วนด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน

การบริหารทั่วไป ขณะที่ด้านงบประมาณมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อย่างไรก็ตาม ทุกด้านล้วนอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในการยกระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในทุกมิติของการบริหารจัดการศึกษา

**2. ความต้องการจำพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ในการศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นตามแนวทางของดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) โดยเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) เพื่อนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของด้านที่ควรได้รับการพัฒนา รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) และสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) โดยภาพรวม

| ที่ | รายการ | ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) | ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) | ค่า $PNI_{modified}$ (I-D/D) | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านวิชาการ | 4.25 | 4.64 | 0.09 | 1 |
| 2 | ด้านงบประมาณ | 4.26 | 4.55 | 0.07 | 2 |
| 3 | ด้านการบริหารงานบุคคล | 4.33 | 4.57 | 0.06 | 3 |
| 4 | ด้านการบริหารทั่วไป | 4.35 | 4.57 | 0.05 | 4 |
| **เฉลี่ย** | | **4.30** | **4.58** | **0.07** | **-** |

จากตารางที่ 2 พบว่า ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยภาพรวมอยู่ที่ 0.07 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับหนึ่ง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า **ด้านวิชาการ** มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด (PNI = 0.09) แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในการยกระดับบทบาทด้านวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษาให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน รองลงมาคือ **ด้านงบประมาณ** (PNI = 0.07) **ด้านการบริหารงานบุคคล** (PNI = 0.06) และ **ด้านการบริหารทั่วไป** (PNI = 0.05) ตามลำดับ

**3. เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง**

เพื่อศึกษาความแตกต่างของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความ

แตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

| รายการ | แหล่งความผันแปร | SS | df | MS | F | P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านวิชาการ | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2.244<br>54.961<br>57.205 | 3<br>276<br>279 | .748<br>.199 | 3.756* | .011 |
| 2. ด้านงบประมาณ | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | .762<br>15.964<br>16.726 | 3<br>276<br>279 | .254<br>.058 | 4.392* | .005 |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 1.367<br>32.224<br>33.591 | 3<br>276<br>279 | .456<br>.117 | 3.903* | .009 |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | .036<br>2.626<br>2.662 | 3<br>276<br>279 | .012<br>.010 | 1.260 | .288 |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม** | **.728<br>17.303<br>18.031** | **3<br>276<br>279** | **.243<br>.063** | **3.872*** | **.010** |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 3.872, P = .010) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

- ด้านวิชาการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 3.756, P = .011)
- ด้านงบประมาณ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 4.392, P = .005)
- ด้านการบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 3.903, P = .009)
- ส่วนด้านการบริหารทั่วไป ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 1.260, P = .288)

ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า สถานภาพตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ในหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านวิชาการ งบประมาณ และ

การบริหารงานบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดให้มีการพัฒนาเชิงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ

**4.แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา ครอบคลุม 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญในแต่ละด้านได้ดังนี้:

1. **ด้านวิชาการ**

แนวทางการพัฒนาในด้านวิชาการเน้นการส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่:

**การสร้างความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพ** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีเวทีการอบรมประชุม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนได้ชัดเจน

**การมีส่วนร่วมในการอนุมัติและกำกับระบบคุณภาพ** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้คณะกรรมการสถานศึกษามีการให้ความเห็นชอบในแผนพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนของคณะกรรมการในเรื่องนี้

**การสนับสนุนการประเมินภายนอก** ครูฝ่ายวิชาการควรจัดประชุมชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับการประเมิน จัดกิจกรรมศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบ และการมีข้อมูลการบริหารที่โปร่งใสและเป็นระบบ

**2. ด้านงบประมาณ**

แนวทางพัฒนาด้านงบประมาณเน้นกระบวนการที่เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการในทุกขั้นตอน ได้แก่:

**การมีส่วนร่วมในการลงทุนด้านการศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้โดยคณะกรรมการ

**การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน** ผู้บริหาร คณะครู ควรมีการประชุมหารือวางแผนร่วมกัน และดำเนินงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความไว้วางใจ

**การขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ** ผู้บริหารควรมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจในกระบวนการแก่คณะกรรมการ และให้สามารถติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ด้านการบริหารงานบุคคล**

ในด้านนี้ การพัฒนาเน้นการให้คณะกรรมการมีบทบาททั้งในด้านการเสนอความคิดเห็นและการติดตามการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่:

**การวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร** ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเสนอข้อคิดเห็น โดยมีข้อมูลอัตรากำลังที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน

**การพัฒนาและสนับสนุนบุคลากร** ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับคณะครูสนับสนุนกิจกรรมร่วมกัน และเปิดพื้นที่ให้เสนอแนะแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกัน

**การกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบ** ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมแนวทางตามกฎระเบียบ โดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

**4. ด้านการบริหารทั่วไป**

การพัฒนาในด้านนี้ครอบคลุมบทบาทของคณะกรรมการในการวางแผน จัดสรรทรัพยากร และการบริหารที่เปิดกว้างและร่วมมือ ได้แก่:

**การวางแผนการบริหารการศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คณะกรรมการร่วมเสนอความคิดเห็นและแผนงานร่วมกับฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งให้ผู้บริหารศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนอย่างเหมาะสม

**การรับนักเรียน** ผู้บริหารสถานศึกษาและฝ่ายบริหารทั่วไปควรเปิดเผยข้อมูลด้านเขตบริการและแผนการรับนักเรียน ให้คณะกรรมการเข้ามามีบทบาทในการสังเกตการณ์ และมีส่วนร่วมในการวางแผนรับนักเรียน

**การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูควรมีการประชุมอธิบายเป้าหมายการระดมทรัพยากร และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงกับแหล่งสนับสนุนอย่างชัดเจน

## อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน คณะกรรมการสถานศึกษามีความตระหนักต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งและนโยบาย โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรในด้านการบริหารทั่วไปอาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนา คณะกรรมการมีความรักความเข้าใจในบริบทและรับทราบปัญหาในพื้นที่ได้อย่างชัดเจนมากกว่าบุคคลภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร สีละพัฒน์ และอาคม อึ่งพวง (2566) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ในเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 และพบผลในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังตรงกับผลการวิจัยของปัญจพล ไพรหลวง (2565) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในเครือข่ายโสมสำราญ พบว่าทุกด้านของบทบาทหน้าที่ถูกดำเนินการอยู่ในระดับมากอย่างสม่ำเสมอ

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ซึ่งสะท้อนถึงความคาดหวังของทั้งสถานศึกษาและคณะกรรมการ ที่ต้องการยกระดับบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นขึ้น

โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน สนับสนุนโดยผลการวิจัยของเบญจมาศ สุจันทา และคณะ (2564) ที่พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอำนาจเจริญมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ในระดับสูงสุด

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านที่แสดงความต้องการในการพัฒนาสูงที่สุด คือ วิชาการ รองลงมา คือ งบประมาณ และการบริหารบุคคล สะท้อนถึงการตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญทางวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมถึงนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของชมาภรณ์ โสวพันธ์ (2565) ที่ชี้ว่าด้านวิชาการเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารงาน

4. การเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นตามสถานภาพตำแหน่งของคณะกรรมการ

พบว่าความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารบุคคล โดยสะท้อนถึงความหลากหลายด้านความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการแต่ละกลุ่มตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ด้านการบริหารทั่วไปกลับไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะของงานที่ไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และสามารถดำเนินการได้โดยความร่วมมือของกรรมการทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู หรือผู้แทนผู้ปกครอง ต่างมีโอกาสและบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ระดับความต้องการในการพัฒนางานด้านการบริหารทั่วไปจึงอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ควรพิจารณาอย่างจำแนกเฉพาะด้าน โดยเฉพาะในส่วนที่พบความแตกต่าง เพื่อให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้กรรมการทุกท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทที่ตนรับผิดชอบอย่างแท้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยมณฑาทิพย์ โกศลจิตร์ (2558) ที่พบความแตกต่างในหลายด้านยกเว้นด้านบริหารบุคคลและบริหารทั่วไป

5. แนวทางการพัฒนาบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางที่สำคัญประกอบด้วย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านวิชาการ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเสนอแนะข้อมูล ซึ่งช่วยส่งเสริมการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการศึกษาร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของฟิกรี แก้วนวล (2560) ที่ชี้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ ด้านงบประมาณควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้าร่วมติดตาม ตรวจสอบ และเสนอแนะการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผลวิจัยของปรียาภรณ์ พรหมบางญวน (2563) ชี้ว่าการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณจะต้องมีการประสานงานกับภาคส่วนอื่นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับด้านบุคคล การให้คณะกรรมการมีส่วนในการวางแผนอัตรากำลังครูและพัฒนาบุคลากรถือเป็นแนวทางที่ควรผลักดัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Becerra (2014) ที่เน้นบทบาทของคณะกรรมการฯ ในการทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน และด้านบริหารทั่วไป ควรเปิดพื้นที่ให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนการรับนักเรียน การระดมทรัพยากร และการจัดสรรพื้นที่การเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษาโดยบุญญฤทธิ์ ระพันธ์ (2561) ก็ชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการและชุมชนมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ควรพิจารณาจัดทำนโยบายหรือแนวทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านอำนาจหน้าที่ กลไกการมีส่วนร่วม กระบวนการตัดสินใจ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารจัดการศึกษา และเกิดความสอดประสานกับนโยบายระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ

1.2ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

สถานศึกษาควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน โดยอาจดำเนินการผ่านกิจกรรม เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือเวทีเสวนา เพื่อเปิดโอกาสให้กรรมการได้แสดงความคิดเห็น เสนอข้อเสนอแนะ และสะท้อนความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการกับบุคลากรในโรงเรียน

1.3ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร

ควรมีการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ผ่านการจัดอบรม สัมมนา หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นสำคัญ เพื่อให้กรรมการสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพในการกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านวิชาการ ให้สอดคล้องกับทักษะและความต้องการในศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2.2 ควรดำเนินการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะอยู่ในระดับสูง แต่สภาพที่พึงประสงค์ในทุกด้านยังคงสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในด้านวิชาการ ซึ่งเป็นด้านที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น (PNI) แสดงให้เห็นว่าแต่ละด้านของบทบาทหน้าที่มีระดับความแตกต่างของความจำเป็นอย่างชัดเจน ยกเว้นด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการออกแบบแนวทางการพัฒนาควรสอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละบทบาท

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในทุกกระบวนการ ทั้งการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำงบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

ชมาภรณ์ โสวพันธ์. (2565). *แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ธันยาภัทร์ เทียนธนาทิพย์. (2563). *การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติภารกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เบญจมาศ สุจันทา, เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม และ สุเมธ สุภัทรจำเนียร. (2564). บทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในเขตจังหวัดอำนาจเจริญ. *วารสารการพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่,* 6(1), 60–74.

บุญญฤทธิ์ ระพันธ์. (2561). *การมีส่วนร่วมและแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนจังหวัดสระแก้ว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.* งานนิพนธ์ คณะศึกษาศาตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปัญจพล ไพรหลวง. (2565). การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโสมสำราญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *7*(1), 111-126.

ปรียาภรณ์ พรหมบางญวน. (2563). การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น, 8*(2), 192-207.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ. (2546, 6 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(62ก), 1.

ฟิกรี แก้วนวล. (2560). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปัตตานี.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

มณฑาทิพย์ โกศลจิตร์. (2558). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารการศึกษากลุ่มโรงเรียนเครือข่ายไตรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.* งานนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *คู่มือการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. พ.ศ.2562*. แม็ทช์พอยท์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *หนังสือ ที่ ศธ 04229/ว586 ลงวันที่ 10 กรกฎาคม 2567 เรื่อง กำชับการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สุภาพร สีละพัฒน์ และ อาคม อิ่งพวง. (2566). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. *วารสารพุทธปรัชญา, 7*(2), 462-474.

Becerra, G.V. (2014). Role perceptions of administrators and community representatives in participatory decision making. *Dissertation Abstracts International, 38*(4), 6887-A.

Hooge Edith and Marlies Honingh. (2014). Are School Boards Aware of the Educational Quality of Their Schools. *Educational Management Administration & Leadership, 42*(4), 139-154.

Kaufman, R., Rojas, A.M., & Mayer, H. (1993). *Needs assessment: A user's guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.

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

Witkin, B.R., & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments.* Sage Publications.

# *แนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี

**วราภรณ์ สีบวงษา[1*] สมชัย พุทธา[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกริก
[2]อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกริก
[*]Corresponding author e-mail: Thubthimwara@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี 2) เปรียบเทียบการนิเทศภายในสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานของครู 3) เพื่อศึกษาแนวทางการนิเทศภายในของของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามได้กำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกนได้แก่ สถานศึกษา จำนวน 63 โรงเรียน คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการทดสอบระดับชาติ O-NET สูงกว่าระดับประเทศ จำนวน 5 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่าที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยและระดับสูงที่สุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การประเมินผลและรายงานผล อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการนิเทศภายในของสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานของครู จำแนกตามประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่าง 3) แนวทางการนิเทศภายในของครูสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรมีวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยยึดหลักการวิเคราะห์เชิงระบบและการวิเคราะห์บริบท มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ตั้งเป้าหมาย และกำหนดแนวทางร่วมกัน มีเวทีวิชาการให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ มีการทดลองใช้และพัฒนาเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัย มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในรูปแบบ PLC การประชุมถอดบทเรียนร่วมกัน มีการประเมินผลมุ่งเน้นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากการนิเทศ และมีการจัดทำรายงานผลอย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** แนวทางการนิเทศ; การนิเทศภายในสถานศึกษา; สถานศึกษาเอกชน

[*] Received: 2025-06-22, Revised: 2025-08-05, Accepted: 2025-08-12

# Guidelines for Internal Supervision in Private Schools in Nonthaburi Province under the Office of Nonthaburi Provincial Education

**Waraphorn Suebwongsa [1*] Somchai Phuttha [2]**

Master of Education Program in Educational Administration, Krirk University
Lecturer of Faculty of Liberal Arts, Krirk University
[*]Corresponding author e-mail: Thubthimwara@gmail.com

**ABSTRACT**

This research aimed to 1) examine the level of internal supervision practices among teachers in private schools under the Nonthaburi Provincial Education Office; 2) compare internal supervision practices based on teachers' years of work experience; and 3) investigate the internal supervision guidelines for teachers in private schools in Nonthaburi Province. The sample consisted of 59 schools, determined using Krejcie and Morgan's sample size table. In-depth interviews were conducted with five purposively selected educational experts—school administrators from schools with national O-NET scores above the national average. Research instruments included a questionnaire and a semi-structured interview form. Data were analysed using frequency, percentage, mean, and standard deviation, with hypothesis testing conducted via t-test. Qualitative data were analysed using content analysis. The findings revealed the following 1)The overall level of internal supervision practices among teachers in private schools under the Nonthaburi Provincial Education Office was high. The highest mean score was found in supervision planning, followed by evaluation and reporting. The lowest, though still high, was in the area of situational analysis for learning development. 2) There was no statistically significant difference in teachers' perceptions of internal supervision based on years of work experience, whether less than 10 years or 10 years and above. 3) The proposed guidelines for internal supervision in private schools include utilising data from multiple sources for system-based and context-based situation analysis; engaging teachers in collaborative problem analysis, goal setting, and strategy formulation; organising academic forums for professional learning; continuously developing and updating supervision tools; and promoting collaborative learning through PLC and reflective meetings. Evaluation should synthesise both qualitative and quantitative data, with results reported systematically to inform further improvement

**Keywords:** Supervision Guidelines; Internal Supervision of Schools; Private Schools

## บทนำ

การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง (เศวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ, 2564) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ โดยการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุนการ

จัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542) การนิเทศการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ (Mette, 2020)

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการร่วมมือทางวิชาการที่ช่วยพัฒนาครูให้มีสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (สถาพร สมอุทัย, 2565) อย่างไรก็ตาม การนิเทศภายในยังคงมีปัญหาคือขาดการควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในการจัดการเรียนการสอน เทคนิคการสอนที่ตรงกับความต้องการของครู เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู และขาดการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูทั้งในและนอกโรงเรียน ส่งเสริมการนำวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนจริง ให้ความรู้และคำแนะนำในการทำวิจัยที่ถูกต้องแก่ครู เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุภาพร แซ่ลี่,2563)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้วยการนิเทศบูรณาการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี, 2566) โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรีมีจำนวน 75 โรงเรียน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา 3,279 คน และนักเรียน 48,456 คน โดยผลการวัดระดับชาติ O-NET ปีการศึกษา 2565 พบว่าคะแนนเฉลี่ยลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี, 2566)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการนิเทศครูภายในสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจังหวัดนนทบุรี เพื่อนำแนวทางการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งด้านงานวิชาการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาคุณภาพและผู้เรียนคุณภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี

2. เพื่อเปรียบเทียบการนิเทศภายในสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี

3. เพื่อศึกษาแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัด สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดนนทบุรี

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยครั้งนี้

### 1.ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี โดยใช้กรอบการนิเทศภายในสถานศึกษาจาก สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี ที่ประกอบด้วยการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี ,2566) ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้
2. การวางแผน
3. การให้ข้อมูล/องค์ความรู้
4. การปฏิบัติการนิเทศ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล
6. การประเมินผลและรายงาน

2.ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1. ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี จำนวน 75 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามได้กำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan,1970) จำนวน 63 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 ท่านรวมคือผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้าวิชาการรวมทั้งสิ้นจำนวน 126 คนได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

**ตารางที่ 1** ตารางแสดงรายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย

| ประชากร โรงเรียน | กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียน | ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม | | รวมผู้ให้ข้อมูล |
|---|---|---|---|---|
| | | ผู้อำนวยการโรงเรียน | หัวหน้าวิชาการ | |
| 75 | 63 | 63 | 63 | 126 |

**3. ขอบเขตด้านตัวแปร**

ตัวแปรพื้นฐาน แบ่งได้ดังนี้

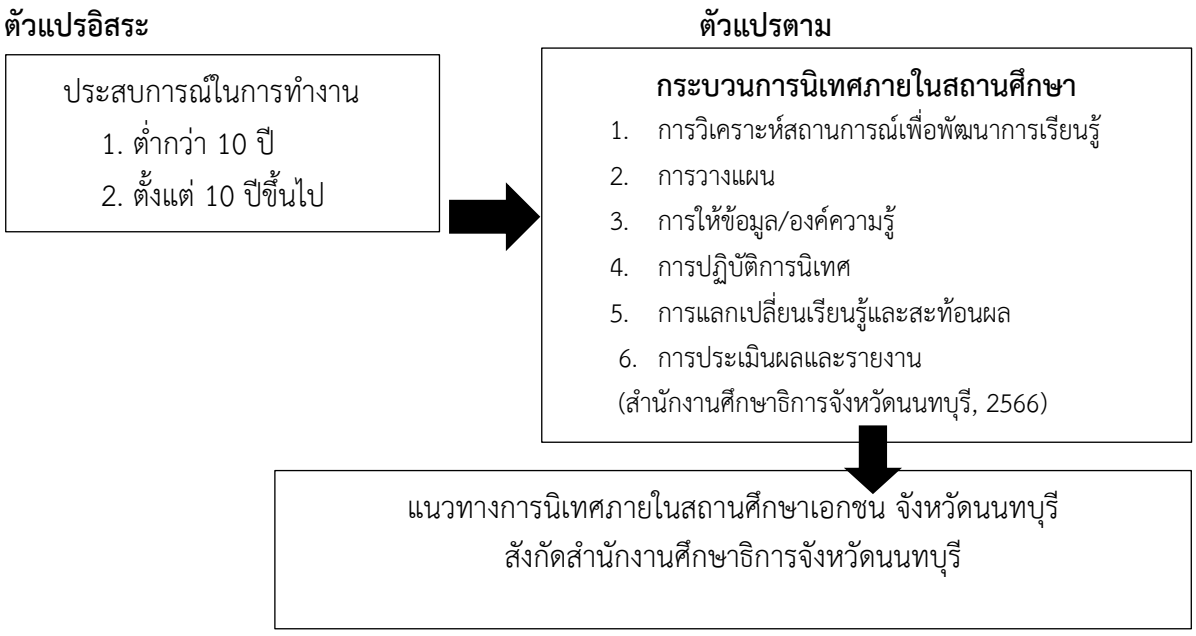
1. เพศ
   1.1 ชาย
   1.2 หญิง
2. อายุ
   2.1 29-39 ปี
   2.2 40-49 ปี
   2.3 50-60 ปี

ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ดังนี้

2. ประสบการณ์ในการทำงาน
   2.1 ต่ำกว่า 10 ปี
   2.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตัวแปรตาม ได้แก่ การนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี

## กรอบแนวคิดในการวิจัย




**แผนภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เครื่องมือ 2 ชุดได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสอบถามเกี่ยวกับระดับการนิเทศภายในครูสถานศึกษา

เอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

**ตอนที่ 2** เป็นข้อคำถามสร้างจากกรอบแนวคิดตามกระบวนการนิเทศภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี จำนวน 60 ข้อ แบ่งออกเป็น 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 2) การวางแผน 3)การให้ข้อมูล/องค์ความรู้ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล 6) การประเมินผลและรายงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของ Likert ชนิด 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสม ความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (index of item objectives congruence: IOC) และนำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (tryout) กับสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 6 ข้อ สร้างจากผลการศึกษาระดับปฏิบัติกระบวนการศึกษานิเทศและทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ที่ผู้วิจัยสนใจประเด็นแนวทางพัฒนากระบวนการนิเทศ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ได้รับยอมรับได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรีที่มีผลการทดสอบ O-NET สูงกว่าระดับประเทศ จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 ท่าน รวมทั้งหมด 5 ท่าน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือนำส่งเครื่องมือจากคณบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกิร์ก ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี จำนวน 63 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 ท่านได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูหัวหน้าวิชาการ รวมทั้งสิ้น 126 คนพร้อมนัดวันขอข้อมูลคืนครบทุกโรงเรียนโดยผู้วิจัยส่งและรับด้วยตนเอง

2. การเก็บรวบแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยนัดหมายเวลาในการเข้าพบกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ตามเวลาที่นัดหมายด้วยตนเองวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์

3. เก็บรวบรวมข้อมูลนำไปวิเคราะห์ผลต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย**

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. จากวัตถุประสงวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี ใช้สถิติดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพใช้วิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ โดยมีแนวทางการวิเคราะห์จากแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2559)

2. จากวัตถุประสงวิจัยข้อที่ 2 เปรียบเทียบการนิเทศภายในสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานของครูสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี ใช้การทดสอบสถิติ เพื่อเปรียบเทียบประสบการณ์โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 โดยทดสอบสองกลุ่มโดยใช้ค่า Independent t-test

3. จากวัตถุประสงวิจัยข้อที่ 3 ศึกษาแนวทางการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่าน โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ( Content Analyst )

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี แสดงไว้ในตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมรายด้าน

(n = 114)

| การนิเทศภายในสถานศึกษาของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|
| | *M* | *SD* | ระดับ |
| ด้านที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ | 4.42 | 0.59 | มาก |
| ด้านที่ 2 การวางแผนการนิเทศ | 4.45 | 0.48 | มาก |
| ด้านที่ 3 การให้ข้อมูล/องค์ความรู้ | 4.43 | 0.59 | มาก |
| ด้านที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ | 4.43 | 0.50 | มาก |

| การนิเทศภายในสถานศึกษาของครูสถานศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|
| | *M* | *SD* | ระดับ |
| ด้านที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล | 4.43 | 0.58 | มาก |
| ด้านที่ 6 การประเมินผลและรายงานผล | 4.44 | 0.59 | มาก |
| **รวม** | **4.43** | **0.55** | **มาก** |

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยการนิเทศสูงสุด ได้แก่ ด้านที่ 2 การวางแผนการนิเทศ รองลงมาคือ ด้านที่ 6 การประเมินผลและรายงานผล และน้อยที่สุดคือ ด้านที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชนตามประสบการณ์ในการทำงานของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรีโดยใช้ค่า Independent t-test แสดงไว้ในตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบการนิเทศภายในสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี

(n = 114)

| ประเด็นที่ต้องการเปรียบเทียบ | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | t | P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| การนิเทศภายในสถานศึกษาของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี | ต่ำกว่า 10 ปี (n = 64) | | ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป (n = 50) | | | |
| | *M* | *SD* | *M* | *SD* | | |
| | 4.44 | 0.45 | 4.41 | 0.56 | 0.32 | 0.44 |

จากตารางที่ 3 พบว่าผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการนิเทศภายในของสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่าง

3. ผลการสัมภาษณ์แนวทางการนิเทศภายในของครูสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้บริหารควรมีวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยยึดหลักการวิเคราะห์เชิงระบบและการวิเคราะห์บริบท มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ตั้งเป้าหมาย และกำหนดแนวทางร่วมกัน มีเวทีวิชาการให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ มีการทดลองใช้และพัฒนาเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัย มีการจัดกิจกรรม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในรูปแบบ PLC การประชุมถอดบทเรียนร่วมกัน มีการประเมินผลมุ่งเน้นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากการนิเทศ และมีการจัดทำรายงานผลอย่างเป็นระบบ

## อภิปรายผลการวิจัย

1.ระดับการนิเทศภายในครูภายในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรีสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศ มีระดับความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการปฏิบัติการนิเทศ และการให้ข้อมูล/องค์ความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้แต่อย่างไรก็ตามยังคงอยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากระบวนการวางแผนการนิเทศภายในในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรีมีความเข้มแข็ง มีการออกแบบที่เป็นระบบ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมวิชาการมักจะร่วมกับครูในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการตั้งเป้าหมายวางระยะเวลา และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมต่อบริบทของโรงเรียน อีกทั้งครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนหรืออย่างน้อยได้รับการสื่อสารถึงเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเอกชนมักเน้นการบริหารที่รวดเร็วและมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก จึงทำให้กระบวนการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความต้องการจำเพาะของครู หรือปัญหาในชั้นเรียน อาจไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องหรือเชิงลึกเท่าที่ควร หรืออาจยังขาดเครื่องมือหรือความรู้ในการวิเคราะห์ที่เป็นระบบโดยครูผู้สอนเองสอดคล้องกับงานของ อัญชัน ขุนนาแก้ว (2559) ซึ่งพบว่าโรงเรียนเอกชนมีความโดดเด่นในด้านการวางแผนและการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพราะมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการแต่ยังมีข้อจำกัดในด้านการวิเคราะห์เชิงข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาครูอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญสม ทับสาย (2558) ที่กล่าวว่าการนิเทศแบบร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ดีในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู โดยต้องอาศัยบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความชัดเจนของเป้าหมาย และการประสานงานอย่างมีระบบ ซึ่งในโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงทำให้การวางแผนการนิเทศมีคะแนนสูง ในส่วนของการที่การวิเคราะห์สถานการณ์ยังคงอยู่ในระดับมาก แม้จะน้อยที่สุดใน 6 ด้านก็ยังสอดคล้องกับ พฤหัส คงเทศ และอนุชา กอนพ่วง (2562) ที่ระบุว่าการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจในข้อมูลและทักษะการวิเคราะห์ของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะครู หากไม่ได้รับการฝึกฝนหรือไม่มีข้อมูลที่เพียงพอก็อาจทำให้การวิเคราะห์สถานการณ์ขาดความลึกและไม่ส่งผลต่อการปรับปรุงแผนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Mette (2020) ที่กล่าวว่าในช่วงเปลี่ยนผ่านของระบบการศึกษา หรือภาวะที่มีความไม่แน่นอน เช่น หลังโควิด-19 การวิเคราะห์เชิงลึกมักจะถูกลดทอน เนื่องจากโรงเรียนเร่งดำเนินการ

เพื่อให้การเรียนการสอนเดินหน้าได้ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนที่มีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และแรงกดดันจากผู้ปกครอง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี ผลการเปรียบเทียบพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป กล่าวคือ ครูทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นในระดับใกล้เคียงกันต่อกระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษา ซึ่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในแง่ของความเป็นระบบ ความชัดเจนของกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของครูอาจเป็นเพราะเนื่องจากสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรีได้ออกแบบกระบวนการนิเทศที่มีลักษณะเปิดกว้างและทั่วถึงโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกครูตามอายุงานหรือช่วงวัยการทำงาน ส่งผลให้ครูทุกกลุ่มประสบการณ์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนา มีโอกาสได้รับการนิเทศและพัฒนาในระดับที่เท่าเทียมกัน อีกทั้งยังอาจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ซึ่งทำให้ความแตกต่างด้านประสบการณ์ไม่มีผลมากนักต่อความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อการนิเทศนอกจากนี้ ยังสามารถอธิบายได้อีกว่าครูรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยก็ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในกระบวนการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ส่วนครูที่มีประสบการณ์มากก็ยังคงเปิดใจต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีในแง่ของการสร้างวัฒนธรรมวิชาชีพ (Professional Culture) ภายในสถานศึกษาผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ พฤหัส คงเทศ และอนุชา กอนพ่วง (2562) ที่พบว่ารูปแบบการนิเทศภายในที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ขึ้นอยู่กับอายุงานนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร แซ่ลี่ (2563) ซึ่งศึกษาครูในโรงเรียนเอกชนอำเภอสะเดา และพบว่า ระบบการนิเทศที่มีคุณภาพจะช่วยลดช่องว่างระหว่างครูรุ่นใหม่กับครูรุ่นเก่า และสร้างความเข้าใจในบทบาทของตนเองต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยัง ตรงกับข้อเสนอของ Odoemenam & Agatha (2022) ที่ระบุว่ากลยุทธ์การนิเทศของผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถเข้าถึงครูทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นครูประสบการณ์น้อยหรือมาก เพราะความคงเส้นคงวาของกระบวนการนิเทศ คือหัวใจของความยั่งยืนในการพัฒนาโรงเรียน

3. การศึกษาแนวทางการนิเทศภายในของครูภายในสถานศึกษาเอกชน พบว่าแนวทางที่ควรส่งเสริมมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งที่เชื่อถือได้ การวิเคราะห์เชิงระบบและบริบทอย่างรอบด้าน การมีส่วนร่วมของครูในการตั้งเป้าหมายและออกแบบแนวทางการนิเทศ การส่งเสริมเวทีวิชาการ เช่น การจัด PLC และการประชุมถอดบทเรียน การพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือการนิเทศอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลในลักษณะสังเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีการจัดทำรายงานผลที่ชัดเจนและเป็นระบบแนวทางเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการนิเทศภายในในบริบทของโรงเรียนเอกชนควรมีลักษณะเป็น กระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืน มากกว่าการควบคุมหรือตรวจสอบ โดยต้องเน้นการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่น และการใช้ข้อมูลจริงเพื่อประกอบการตัดสินใจ แนวทางการนิเทศจึงควรมีการวางแผนที่เป็นระบบ ใช้ฐานข้อมูลจากผลการเรียนของนักเรียน ความ

ต้องการจำเพาะของครู และสภาพจริงในห้องเรียน รวมถึงการส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองอย่างต่อเนื่องและปลอดภัยทางจิตใจ สอดคล้องกับงานของ บุญสม ทับสาย (2558 :15-25) ที่ระบุว่าการนิเทศแบบมีส่วนร่วมและใช้การสะท้อนคิดจากครูเป็นแกนหลัก จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนาการสอนอย่างแท้จริงนอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับแนวทางของ หน่วยศึกษานิเทศก์ สพฐ. (2562) ที่เสนอการนิเทศโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐาน (Classroom-based supervision) ร่วมกับการประชุม PLC และการประเมินผลอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นวพร อุตรินทร์ และลักขณา สริวัฒน์ (2563) ที่เสนอว่าการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนควรดำเนินการอย่างยืดหยุ่น ใช้กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงลึก โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีบทบาทในการสะท้อนปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการพัฒนา (ownership) และนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Glickman (2009) ที่เน้นว่าการนิเทศที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยการวิเคราะห์บริบท วางแผนร่วมกัน และสะท้อนผลจากการปฏิบัติจริงในลักษณะวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงแนวคิดของ Demozie (2021) ซึ่งชี้ว่า การนิเทศแบบพัฒนา (Instructional Supervision for Growth) ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถของครู ไม่ใช่เพียงการประเมินหรือควบคุมเท่านั้นและผลการวิจัยของ วิชิรตา วรธาดาสวัสดิ์ (2566) ที่เสนอรูปแบบการนิเทศการศึกษาแบบผสมผสาน ซึ่งใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณจากผลสัมฤทธิ์ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสะท้อนคิดของครู และผลการนิเทศที่ผ่านมา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบเชิงรุกในระดับสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเดียวกัน และมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารศึกษาและครูบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. สถานศึกษาควรพัฒนาแนวทางการนิเทศแบบมีส่วนร่วมและต่อเนื่องในลักษณะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ขยายกิจกรรม PLC รวมถึงเวทีถอดบทเรียนให้ครอบคลุมครูทุกกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่น ข้ามประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมวิชาชีพที่แข็งแรง และการนิเทศจะกลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วม

3. ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู พัฒนาให้ครูมีทักษะในการใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และข้อมูลบริบทห้องเรียนอย่างเป็นระบบ โรงเรียนควรจัดอบรมให้ครูรู้จักใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT หรือ PDCA เพื่อให้การนิเทศตอบโจทย์ความต้องการจำเพาะของครูและนักเรียนได้มากขึ้น ส่งผลให้การวางแผนและการดำเนินการนิเทศภายในมีคุณภาพมากขึ้นในระยะยาว

4. ครูควรมีการศึกษารูปแบบการนิเทศที่เน้นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของครูในแต่ละกลุ่มสาระและเปรียบเทียบประสิทธิภาพของแนวทางการนิเทศแบบดั้งเดิมกับแนวทางการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนผลการนิเทศอย่างแท้จริง

## องค์ความรู้ใหม่

จากการทำวิจัยเรื่อง แนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยค้นพบองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางการดำเนินการนิเทศภา

1. ควรมีวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยยึดหลักการวิเคราะห์เชิงระบบและการวิเคราะห์บริบท
2. มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา
3. ตั้งเป้าหมาย และกำหนดแนวทางร่วมกัน
4. มีเวทีวิชาการให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ
5. มีการทดลองใช้และพัฒนาเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ
6. มีการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัย
7. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในรูปแบบ PLC การประชุมถอดบทเรียนร่วมกัน
8. มีการประเมินผลมุ่งเน้นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากการนิเทศ
9. มีการจัดทำรายงานผลอย่างเป็นระบบ

## เอกสารอ้างอิง

นวพร อุตรินทร์ และลักขณา สริวัฒน์. (2563). การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา*, 7(1), 461-472.

บุญชม ศรีสะอาด. (2559). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่10). บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.

บุญสม ทับสาย. (2558). *การนิเทศแบบร่วมมือ: การพัฒนาการสอนและการเรียนรู้โดยการสะท้อนคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ.* [เอกสารนำเสนอ]. การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 7. ประเทศไทย.

พฤหัส คงเทศ และอนุชา กอนพ่วง. (2562). รูปแบบการนิเทศภายในที่ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร,* 21(2), 198-211.

วิชิรตา วรธาดาสวัสดิ์. (2566). *รูปแบบการนิเทศการศึกษาแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เศวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ. (2564). การประเมินโครงการพัฒนาครูตามโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยประยุกต์ใช้รูปแบบ CIPP Model กรณีนักศึกษาชั้นปีที่ 2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 21*(1), 1-8.

สถาพร สมอุทัย. (2565). "การนิเทศการศึกษา" หนึ่งตัวช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยวิชาการ, 5*(3), 275-288.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.* โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี. (2566). *แผนปฏิบัติการนิเทศประจำปีงบประมาณ 2567*. ออนไลน์. สืบค้นจาก: https://citly.me/85NHL.

สุภาพร แซ่ลี่. (2563). *การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน อำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา.* สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน.* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก: https://www.esdc.name/esdc2022/pages/index.php.

อัญชัน ขุนนาแก้ว. (2559). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ประเภทสามัญเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในจังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

Demozie, A. A. (2021). The Role of Instructional Supervision on Students' Academic Performance in Injibara Administrative Town General Primary Schools. *Journal of Education and Practice*, *12*(19), 20-33.

Glickman, C. D. (2009). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Mette, I. (2020). Reflections on Supervision in the Time of COVID-19. *Journal of Educational Leadership, 45*(2), 285-295.

Odoemenam, A. & Agatha, C. (2022). Principals' Supervisory Strategies For Effective Teachers' Job Performance In Public Senior Secondary Schools. *International Journal of Innovative Education Research, 10*(3), 115-126.

# *แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา*

**วัลลียา วาหะรักษ์[1]* นันทพงศ์ หมิแหละหมัน[2] จิรศักดิ์ แซ่โค้ว[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[2]อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[3]อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
*Corresponding author e-mail: walleeya.w@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จำนวน 20 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะ จำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล 2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล: จัดตั้งระบบฐานข้อมูลออนไลน์กลางเพื่อสนับสนุนการบริหาร 2) การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์: ส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) การสื่อสาร: พัฒนาทักษะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร 4) การบริหารและการปรับตัว: พัฒนาทักษะ การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนที่ยืดหยุ่น 5) การสร้างความสัมพันธ์: สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 6) การทำงานเป็นทีม: ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ 3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

* Received: 2025-04-29, Revised: 2025-06-15, Accepted: 2025-06-26

# Guidelines for Developing 21st Century School Administration Skills of School Administrators of the Phang Nga Provincial Administrative Organization Sports School

**Walleeya Waharak[1*] Nantapong Milaehman[2] Jirasak Saekhow[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Suratthani Rajabhat University
[2]Lecturer of the Master of Education Program in Educational Administration, Suratthani Rajabhat University
[3]Lecturer of the Master of Education Program in Educational Administration, Suratthani Rajabhat University
*Corresponding author e-mail: walleeya.w@gmail.com

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study the current conditions, desired conditions, and needs for 21st century school administration skills; 2) develop guidelines for developing 21st century school administration skills; and 3) evaluate the appropriateness and feasibility of the proposed guidelines. This research was a mixed-methods research design. The research population consisted of 20 administrators and teachers of Phang Nga Provincial Administrative Organization Sports School. The key informants included 7 individuals who provided input through interviews on the development guidelines, and 5 experts who evaluated the appropriateness and feasibility of the guidelines. Research instruments included a questionnaire assessing current and desired conditions, a semi-structured interview, and an evaluation form for assessing the appropriateness and feasibility of the proposed guidelines. Data were analyzed using basic statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, the Priority Needs Index (PNI), and content analysis. The findings revealed that: 1. The current condition of 21st century school administration skills, both overall and in each aspect, were at a high level. The desired conditions, both overall and in each aspect, were at the highest level. The skill with the highest priority need was technology and digital literacy; 2. The guidelines for developing 21st century school administration skills consisted of six areas: 1) Technology and Digital Literacy: establishing a central online database system to support administration; 2) Analytical and Creative Thinking: promoting innovative thinking and systematic problem-solving; 3) Communication: developing skills in Thai, English, and information technology for effective communication; 4) Management and Adaptability: enhancing strategic thinking and flexible planning; 5) Relationship Building: creating collaborative networks with both internal and external organizations; and 6) Teamwork: encouraging participation and setting common goals; and 3. The results of the evaluation of the appropriateness and feasibility of the guidelines found that both overall and in each aspect were at the highest level.

**Keywords:** 21st Century School Administration Skills; School Administrators; Phang Nga Provincial Administrative Organization Sports School

**บทนำ**

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ โดยเฉพาะเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลต่อวิถีชีวิตและพฤติกรรมของผู้คนอย่างชัดเจน การปฏิวัติดิจิทัล อุตสาหกรรม 4.0 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ และความต้องการทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ขณะเดียวกันประเทศไทยยังเผชิญปัญหาโครงสร้างประชากร ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ การศึกษา และปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะระบบการศึกษาที่ยังขาดความยืดหยุ่นและไม่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาให้เป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพประชากรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน

การปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระ ความคล่องตัว และความรับผิดชอบในการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพราะสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งด้านวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และการใช้ชีวิตในสังคม โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ (กิริญญภา หนูอินทร์, 2562) ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ด้วยบทบาทในการวางแผน กำกับ ดูแล และประสานการดำเนินงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ แม้จะมีทรัพยากรบุคคลที่เพียบพร้อม แต่หากขาดการบริหารที่มีคุณภาพ ก็อาจไม่ประสบความสำเร็จ ดังที่ชาญชัย อาจินสมาจาร (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องมีความสามารถ วิสัยทัศน์ และความทุ่มเท ซึ่งล้วนส่งผลต่อแรงจูงใจของครูและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล ผู้บริหารที่ดีควรมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม เจตคติเชิงบวก ภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสาร การตัดสินใจ ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิผล

ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัย “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าและคุณภาพของการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารที่ทันสมัย มีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก็เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย เพื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ศรัญญา น้อยพิมาย, 2562)

โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ในรูปแบบหลักสูตรความเป็นเลิศด้านกีฬา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 พบว่า โรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน โดยการปรับแนวคิดและกระบวนการบริหาร รวมถึงพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา (องค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา, 2565) การบริหารสถานศึกษาในยุคนี้ ผู้บริหารต้องมีทั้งความรู้และทักษะในการจัดการองค์กร โดยเฉพาะทักษะในการแก้ปัญหาและนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 ของโรงเรียน พบจุดอ่อนภายใน

เช่น ผลการสอบ O-NET มีแนวโน้มลดลง บุคลากรขาดแรงจูงใจ การนิเทศติดตามขาดความต่อเนื่อง และครูขาดทักษะความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจเชื่อมโยงกับขีดความสามารถด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา, 2566)

จากเหตุผลและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารและรองรับการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน จึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา เพื่อให้สามารถบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของครู ผู้เรียน และชุมชน อีกทั้งเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research Design) โดยกำหนดขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

**ประชากร**

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 2 คน และครู จำนวน 18 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ประชากรทั้งหมดในการศึกษาโดยไม่ได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง

**เครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จำนวน 20 ชุด โดยได้รับคืนและมีสภาพสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจัดลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยกำหนดศึกษาความต้องการจำเป็นรายด้านทุกทักษะ และศึกษาความต้องการจำเป็นรายข้อที่สำคัญของแต่ละทักษะเรียงจากค่าดัชนี $PNI_{modified}$ มากไปหาน้อย 2 อันดับแรก เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

**ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพังงา จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ไม่ต่ำกว่าระดับกลาง และมีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
3. ครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการพิเศษ และจบการศึกษาระดับไม่ต่ำกว่าปริญญาโทในสาขาวิชาด้านการบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน

**เครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในระยะที่ 1 และผ่านการประเมินระดับความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ถึงผู้ให้ข้อมูล จำนวน 7 คน และดำเนินการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวเป็นรายบุคคลตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย บันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยถอดความข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ประเด็นที่ตรงกัน สรุปสาระสำคัญ และจัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนาทักษะ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จากนั้นนำร่างดังกล่าวกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 คน ยืนยันความถูกต้องเหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในระยะที่ 3

**ระยะที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคคลที่มีคุณสมบัติจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ในสาขาวิชาด้านการบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษาหรือฝ่ายส่งเสริมการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ หรือครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการพิเศษ

**เครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถึงผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยได้รับคืนและมีสภาพสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา โดยการตรวจให้คะแนนแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ววิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

**ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะการบริหารและการปรับตัว ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะการบริหารและการปรับตัว และ

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ลำดับสุดท้ายคือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล และทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารและการปรับตัว ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

| ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา | สภาพปัจจุบัน (D) | | | สภาพที่พึงประสงค์ (I) | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\mu$ | $\sigma$ | แปลผล | $\mu$ | $\sigma$ | แปลผล | | |
| 1. ทักษะการสื่อสาร | 4.00 | 0.43 | มาก | 4.94 | 0.09 | มากที่สุด | 0.24 | 3 |
| 2. ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล | 3.79 | 0.29 | มาก | 4.94 | 0.11 | มากที่สุด | 0.30 | 1 |
| 3. ทักษะการทำงานเป็นทีม | 4.23 | 0.36 | มาก | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 0.18 | 6 |
| 4. ทักษะการบริหารและการปรับตัว | 4.05 | 0.36 | มาก | 4.95 | 0.10 | มากที่สุด | 0.22 | 4 |
| 5. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ | 3.89 | 0.38 | มาก | 4.94 | 0.11 | มากที่สุด | 0.27 | 2 |
| 6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ | 4.14 | 0.33 | มาก | 4.95 | 0.09 | มากที่สุด | 0.20 | 5 |
| **โดยรวม** | **4.01** | **0.28** | **มาก** | **4.95** | **0.06** | **มากที่สุด** | **0.23** | - |

**ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยระยะที่ 1 ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา จำนวน 6 ด้าน ดังนี้

**1. ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หรือเก็บข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในระบบออนไลน์ เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.59) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) จัดตั้งระบบฐานข้อมูลออนไลน์กลางบน Cloud Storage ที่ปลอดภัย เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 2) ใช้ระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาทักษะการใช้ฐานข้อมูล โปรแกรมวิเคราะห์ และเครื่องมือดิจิทัล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองและอบรมอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างระบบรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เพื่อการวางแผน ติดตามและประเมินผล 5) ปลูกฝังแนวคิด “ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” เพื่อเน้นความสำคัญของข้อมูลออนไลน์ในการตัดสินใจที่รวดเร็ว 6) จัดตั้งฝ่ายสารสนเทศโดยครูหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บและใช้ข้อมูลออนไลน์ 7) ส่งเสริมเครือข่ายแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ระหว่างผู้บริหารในการใช้หรือเก็บข้อมูลออนไลน์เพื่อการบริหารสถานศึกษา 8) อัปเดตข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน พร้อมเผยแพร่ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์สูงสุด

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุน หรือแนะนำการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ ($PNI_{modified}$ = 0.54) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 10 แนวทาง ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เปิดกว้าง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรนำเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมพัฒนาการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีผ่านการอบรมและการเรียนรู้ออนไลน์อย่างต่อเนื่อง 4) จัดพื้นที่ทดลองใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในบริบทสถานศึกษา 5) แต่งตั้ง “ครูต้นแบบ” หรือ “ครูผู้นำด้านเทคโนโลยี” เพื่อสนับสนุนและขยายผลการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 6) จัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมร่วมกัน 7) สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอ 8) ส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีในแผนการสอนอย่างเหมาะสม 9) สำรวจปัญหาและความต้องการด้านเทคโนโลยีของครูและบุคลากร เพื่อนำไปวางแผนสนับสนุน 10) ยกย่องและเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมของครูและบุคลากรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

**2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ($PNI_{modified}$ = 0.56) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) ติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านทั้งในและต่างประเทศ 2) พัฒนาคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดสร้างสรรค์ ฝึกสังเกต ตั้งคำถาม วิเคราะห์และทดลอง 3) ปรับทัศนคติส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ 4) พัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5) ส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่ายและสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก 6) เข้ารับการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปขยายผลการพัฒนาในสถานศึกษา 7) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับแนวคิดใหม่ และสนับสนุนให้ครู บุคลากรและผู้เรียนนำเสนอและคิดค้นนวัตกรรม 8) พัฒนาทักษะบริหารจัดการข้อมูล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวินิจฉัยปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ ($PNI_{modified}$ = 0.47) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) ใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์แยกแยะปัญหา หาต้นเหตุด้วยเทคนิค SWOT, Fishbone หรือ 5 Why’s 2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้เทคโนโลยีช่วยวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 3) เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นหลากหลายมุมมอง 4) ยึดหลักความยุติธรรม ใจเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ 5) วางแผนแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญอย่างเป็นขั้นตอน 6) ประเมินผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมตั้งคำถามและพิจารณาทางเลือกหลายทาง 7) พัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ และการบริหารความเสี่ยงผ่านการอบรมและแลกเปลี่ยนกรณีศึกษา 8) ติดตามผลการสั่งการอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินและปรับแนวทางให้เหมาะสม

**3. ทักษะการสื่อสาร**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวัน ($PNI_{modified}$ = 0.44) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาทักษะภาษาไทย ทั้งการพูด อ่าน เขียนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

และภาษาต่างประเทศตามบริบทสถานศึกษา พร้อมตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน 3) เรียนรู้ภาษาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัล 4) จัดกิจกรรมเสริมทักษะภาษา เช่น English Camp, English Day การเขียนข่าวประชาสัมพันธ์หลายภาษา เป็นต้น 5) สร้างบรรยากาศการใช้ภาษาในองค์กร เชิญครูหรือวิทยากรต่างชาติมาร่วมสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฝึกสื่อสารกับเจ้าของภาษา 6) เข้าร่วมการฝึกอบรมด้านภาษาหรือโครงการแลกเปลี่ยนระดับนานาชาติ 7) ปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเรียนภาษา กล้าสื่อสารแม้ผิดพลาด 8) ฝึกใช้ภาษาต่างประเทศในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified}$ = 0.38) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 7 แนวทาง ได้แก่ 1) ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ 2) เข้ารับการอบรมและฝึกทักษะสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลและแพลตฟอร์มประชุมออนไลน์ 4) ฝึกใช้เทคโนโลยีสร้างสื่อ เช่น สไลด์ วิดีโอ อินโฟกราฟิก เพื่อการสื่อสารนโยบายและข้อมูล 5) สร้างและบริหารจัดการระบบสื่อสารภายในสถานศึกษาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มสนทนาออนไลน์ แชร์เอกสาร ปฏิทินนัดหมาย เป็นต้น 6) เสริมสร้างความรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีการสื่อสาร เรียนรู้การกลั่นกรองข้อมูลและยึดหลักจริยธรรมในการเผยแพร่ 7) ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการบริหารงาน ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษา

**4. ทักษะการบริหารและการปรับตัว**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดอย่างเป็นระบบ วางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ($PNI_{modified}$ = 0.47) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 10 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ วิเคราะห์ภาพรวมและเชื่อมโยงปัจจัยภายในและภายนอก ใช้ Flow Chart หรือ Mind Map จัดระเบียบความคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART Goals 3) ใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ 4) จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ บริหารเวลาและทรัพยากรให้เหมาะสม 5) ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความคิดเห็นผู้ปกครอง สภาพแวดล้อม รวมถึงนโยบายระดับท้องถิ่นและระดับชาติ 6) ใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์สถานการณ์จริงและแนวโน้มอนาคต 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดนโยบายและการวางแผน 8) ใช้ KPI หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จในการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ 9) จัดประชุมทบทวนแผนและนโยบายอย่างสม่ำเสมอ ปรับเปลี่ยนแผนงานและกลยุทธ์ตามข้อมูลการประเมินและผลตอบรับ 10) ใช้กระบวนการ PDCA ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานในรอบถัดไป

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified}$ = 0.37) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 7 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน ลงมือทำ และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2) เข้าร่วมอบรมหรือเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ด้านเทคโนโลยีและการบริหารสมัยใหม่ 3) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI พัฒนาแผนงาน กระบวนการ และเครื่องมือต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ 4) เข้าร่วมเครือข่ายหรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี 5) ศึกษาดูงานหรือเรียนรู้จากบุคลากร/สถานศึกษาต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับใช้ 6) ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ เรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสม 7) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

**5. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายทางการศึกษาได้อย่างกว้างขวางและมีความเข็มแข็ง ($PNI_{modified}$ = 0.38) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา 2) เริ่มต้นสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งภายในสถานศึกษาก่อนขยายไปยังบุคคลและหน่วยงานภายนอก 3) สร้างพันธกิจร่วมกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ เอกชน มหาวิทยาลัย และองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนหรือ MOU 4) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 5) กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน สร้างความเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของการมีเครือข่าย 6) จัดระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก พร้อมติดตาม ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเครือข่าย ด้วยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 8) สร้างวัฒนธรรมความเชื่อมั่นและศรัทธาในเครือข่าย ปลูกฝังค่านิยมซื่อสัตย์ เคารพความแตกต่าง และทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืน

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($PNI_{modified}$ = 0.29) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง ได้แก่ 1) มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม 2) เปิดรับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจและเข้าใจ 3) สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเคารพซึ่งกันและกัน 4) เปิดใจเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างในมุมมอง วัฒนธรรม และประสบการณ์ 5) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) มีความยืดหยุ่น ปรับตัว และจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 7) ควบคุมอารมณ์และการตอบสนองด้วยสติในทุกสถานการณ์ 8) พัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่มีใจเป็นธรรมปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และบริหารงานด้วยคุณธรรม

**6. ทักษะการทำงานเป็นทีม**

**ลำดับที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจหรือชักนำให้ครู บุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.39) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 10 แนวทาง ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการมีส่วนร่วม 2) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีบทบาทกำหนดทิศทางและตัดสินใจร่วมกัน 3) ใช้การประชาสัมพันธ์ที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน 4) สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของงาน ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม และยกย่องผู้สนับสนุนงานอย่างเหมาะสม 5) สร้างความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อกระตุ้นการทำงานด้วยความเต็มใจ 6) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างในการมีส่วนร่วม พร้อมมีความยืดหยุ่นและเข้าใจทุกฝ่าย 7) ส่งเสริมความสุขในการทำงานด้วยกิจกรรมร่วมมือและสัมพันธ์ที่ดี 8) กระจายงานอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล 9) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม 10) จัดกิจกรรมสนุกสนานและผ่อนคลายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ($PNI_{modified}$ = 0.33) มีแนวทางการพัฒนา จำนวน 10 แนวทาง ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของงาน 3) สื่อสารอย่างโปร่งใส เปิดกว้างและสม่ำเสมอเพื่อสร้างความไว้วางใจ 4) เปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและตัดสินใจในงานของตนเอง 5) สร้างวัฒนธรรมยกย่อง

ชมเชยและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นความภาคภูมิใจ 6) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 7) เป็นแบบอย่างที่ดีในการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงใจมุ่งมั่นในการทำงาน 8) สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 9) สร้างบรรยากาศเป็นมิตรและดูแลสุขภาพจิตด้วยกิจกรรมผ่อนคลาย 10) ติดตามและประเมินผลการทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนา

**ระยะที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา**

ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะที่มีผลการประเมินความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารและการปรับตัว ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสาร ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะที่มีผลการประเมินความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะการบริหารและการปรับตัว ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ตามลำดับ

**ตารางที่ 2** ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

| รายการ | ความเหมาะสม | | แปลผล | ความเป็นไปได้ | | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล | 4.94 | 0.12 | มากที่สุด | 4.74 | 0.23 | มากที่สุด |
| 2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ | 4.95 | 0.11 | มากที่สุด | 4.79 | 0.31 | มากที่สุด |
| 3. ทักษะการสื่อสาร | 4.91 | 0.15 | มากที่สุด | 4.80 | 0.26 | มากที่สุด |
| 4. ทักษะการบริหารและการปรับตัว | 4.95 | 0.11 | มากที่สุด | 4.89 | 0.13 | มากที่สุด |
| 5. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ | 4.93 | 0.17 | มากที่สุด | 4.91 | 0.16 | มากที่สุด |
| 6. ทักษะการทำงานเป็นทีม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.99 | 0.02 | มากที่สุด |
| **โดยรวม** | **4.95** | **0.10** | **มากที่สุด** | **4.86** | **0.17** | **มากที่สุด** |

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า สภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถบริหารจัดการและรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ในระดับดี แต่อาจเนื่องด้วยสภาพสังคมปัจจุบัน ทักษะทุกด้านจึงมีความสำคัญ ทำให้เกิดความต้องการการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

ณัฐพร ใจสามารถ (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี และผลการวิจัยของ บุษยมาส ตางจงราช (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล มีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับสูงสุด และทักษะการทำงานเป็นทีม มีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านความพร้อมของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารอาจมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากพอ การขาดแคลนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล หรืออาจเป็นเพราะแรงต้านจากระบบเดิมที่ยังคงยึดติดกับการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัลต้องใช้เวลาในการปรับตัวและการสร้างความเข้าใจทั้งในระดับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ ในขณะที่พื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา มีโครงสร้างการทำงานที่ต้องพึ่งพาความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยธรรมชาติ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณหรือเครื่องมือ แต่เริ่มต้นได้ทันทีด้วยการสื่อสารที่ดีและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม อันเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธัญพวณัฐ สีชมภู (2566) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพละ 4 ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ทักษะการบริหารด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหาตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล แม้จะมีความสำคัญ แต่ยังมีข้อจำกัดในเชิงปฏิบัติ จึงเกิดความต้องการการพัฒนาอยู่ในระดับสูง ขณะที่ทักษะการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นทักษะพื้นฐาน แต่กลับเป็นสิ่งที่ดำเนินการได้จริงในบริบทของสถานศึกษา จึงเกิดความต้องการการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

3. ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา

ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เปิดกว้าง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ควรจัดตั้งระบบฐานข้อมูลออนไลน์กลางที่ปลอดภัย เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งเสริมการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีและดิจิทัลผ่านการอบรมและการเรียนรู้ออนไลน์อย่างต่อเนื่อง และสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรนำเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมพัฒนาการเรียนการสอน สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยไม่เพียงแค่ใช้เทคโนโลยีด้วยตนเอง แต่ยังต้องผลักดันให้ครูและบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการในยุคปัจจุบันอีกด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา (2562) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท พบว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีคุณภาพ รองรับการใช้งานได้อย่าง

รวดเร็วและครอบคลุม 2) การเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรในการสร้างและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชัน และสมาร์ตโฟน 3) การส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) การนิเทศและติดตามการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งด้านอุปกรณ์ บุคลากร และการนำไปใช้ในงานต่าง ๆ

ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดสร้างสรรค์ ฝึกสังเกต ตั้งคำถาม วิเคราะห์และทดลอง ปรับทัศนคติส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นหลากหลายมุมมอง ยึดหลักความยุติธรรม ใจเป็นกลาง และวางแผนแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญอย่างเป็นขั้นตอน อาจเนื่องจากการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาตนเองและพร้อมเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ อยู่เสมอ ต้องมีศักยภาพในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดนอกกรอบ และสามารถนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการวิจัยของ นันท์นภัส เกสรา (2564) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์จะต้องรู้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลผ่านกระบวนการคิดอย่างรอบคอบ ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐพร ใจสามารถ (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า การพัฒนาทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ฝึกฝนตนเองให้กล้าคิด กล้าทำ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม ยึดหลักความถูกต้องตามกฎระเบียบ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินปัญหา อีกทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจ

ด้านทักษะการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะภาษาไทย ทั้งการพูด อ่าน เขียนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศตามบริบทสถานศึกษา ควรติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และควรฝึกพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดนโยบาย แนวคิด และวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่สังคมเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยี ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องพัฒนาตนเองให้สามารถใช้ภาษาที่หลากหลายเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะโรงเรียนกีฬาที่อาจมีโอกาสเชื่อมโยงกับการแข่งขันระดับประเทศหรือระดับสากล นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แพรดาว สนองผัน (2557) ที่ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารควรมีทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน และสรุปอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาของ

ประเทศอาเซียนได้ดี รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดำเนิน เพียรค้า (2561) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย เพราะการใช้เทคโนโลยีสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการสื่อสาร ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านทักษะการบริหารและการปรับตัว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ วิเคราะห์ภาพรวมและเชื่อมโยงปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART Goals ใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ บริหารเวลาและทรัพยากรให้เหมาะสม สะท้อนให้เห็นว่า ในยุคที่บริบททางสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงระบบ และสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถวางแผนระยะยาว และกำหนดแนวทางพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับศักยภาพของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความคิดรวบยอด แก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรวดเร็วด้วยวิธีใหม่ ๆ นำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีคุณภาพ พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านทักษะการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เริ่มต้นสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งภายในสถานศึกษาก่อนขยายไปยังบุคคลและหน่วยงานภายนอก ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเคารพผู้อื่น ควรเปิดใจเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างในมุมมอง วัฒนธรรม และประสบการณ์ มีความยืดหยุ่น ควบคุมอารมณ์และการตอบสนองด้วยสติในทุกสถานการณ์ และควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีใจเป็นธรรม ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และบริหารงานด้วยคุณธรรม สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์เป็นทักษะสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก บ่งชี้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่น เข้าใจบริบทของผู้คนหลากหลาย และสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งภายในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วุฒิศักดิ์ คำมา (2567) ที่ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 พบว่า การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานภายนอก การที่ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็น เข้าใจความแตกต่าง รู้จักปรับตัว จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ และย่อมทำงานกับผู้อื่นได้ประสบผลสำเร็จ

ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการมีส่วนร่วม ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของงาน ควรใช้การสื่อสารอย่างโปร่งใส เปิดกว้างและสม่ำเสมอ

สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของงาน ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม และยกย่องผู้สนับสนุนงานอย่างเหมาะสม อีกทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลการทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนา สะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นที่การมีเป้าหมายร่วมกัน การเปิดโอกาสในการแสดงความเห็น และการสื่อสารที่ดี อันเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของปัทมา ประทุมสุวรรณ (2562) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า การทำงานเป็นทีมนั้น ผู้บริหารต้องสามารถกระตุ้นให้ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา มีการสื่อสารที่ชัดเจน และสามารถกระตุ้นจูงใจครูและบุคลากรให้พัฒนางานไปสู่แนวทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อความต้องการตามบริบทของโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา ทั้งนี้ อาจเนื่องจากได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแนวทางและการประเมินแนวทางจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐพร ใจสามารถ (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การบริหารและการปรับตัว การสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาการทำงานร่วมกันในองค์กร

1.3 หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย รวมถึงการออกแบบหลักสูตรหรือโปรแกรมการอบรม เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะที่เหมาะสมกับยุคสมัยและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น โดยเน้นด้านที่ยังมีความจำเป็นสูง เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล และทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจากหลากหลายระดับในเขตพื้นที่การศึกษา หรือศึกษากลุ่มโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญ หรือทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษา ทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการสร้างและการบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

**องค์ความรู้ใหม่**

ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการบริหารและการปรับตัว ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งการพัฒนาทักษะการบริหารควรคำนึงถึงบริบทเฉพาะของสถานศึกษาและความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในแต่ละด้าน โดยอาจจัดลำดับความสำคัญของแต่ละทักษะตามความต้องการจำเป็น เพื่อวางแผนการพัฒนาและเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ สามารถนำไปใช้ได้จริงในการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งในกรณีของโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงานั้น พบว่า การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่ยืดหยุ่นปรับตัวได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

**เอกสารอ้างอิง**

กิริญณภา หนูอินทร์. (2562). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1*(4), 33 - 39.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2560). *การบริหารการศึกษาและทรัพยากรทางการศึกษา*. สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.

ณัฐพร ใจสามารถ. (2565). *แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ดำเนิน เพียรค้า. (2561). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. *รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 8.*

ธัญพวณัฐ สีชมภู. (2566). *ทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพละ 4 ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นันท์นภัส เกสรา. (2564). *ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บุษยมาส ตางจงราช. (2565). *แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*

*ประถมศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

แพรดาว สนองผัน. (2557). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา. (2562). แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูถัมภ์, 14*(1), 22 - 30.

โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 ของโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา*. โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา.

วุฒิศักดิ์ คำมา. (2567). *แนวทางพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชมงคลธัญบุรี.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ 2566 - 2570) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา*. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา.

# *การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

**วาสนา สมใจ[1*] กฤษดา ผ่องพิทยา[2*]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
[2]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
*Corresponding author e-mail: tingcom37@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล วิธีดำเนินการวิจัย ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ และ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่า PNI modified ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PNI modified = 0.142) 2) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ (PNI modified = 0.109) 3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI modified = 0.091) 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ (PNI modified = 0.089) และ 5) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (PNI modified = 0.077)

**คำสำคัญ:** องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา; การเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่; โรงเรียนสังกัดเทศบาล

* Received: 2025-12-01, Revised: 2025-12-13, Accepted: 2025-12-15

# A Study the Priority Needs in School Administration Components Based on the Concept of Upskill and Reskill in Municipality Schools

**Wasana Somjai[1*] Kisda Pongpittaya [2*]**

[1]Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University
[2]Assistant Professor of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: tingcom37@gmail.com

**ABSTRACT**

This research aimed to study the priority needs in school administration components based on the concept of Upskill and Reskill in municipality schools. The research methodology involved studying the based on the concept of Upskill and Reskill in municipality schools by reviewing relevant literature and research and exploratory factor analysis, component verification, and analysis of the priority needs in school administration components based on the concept of Upskill and Reskill in municipality schools. The research findings revealed that: The components of school administration based on the concept of Upskill and Reskill in municipality schools consisted of 5 components with 53 indicators, ranked by PNI $_{modified}$ values as follows: 1) Change Management (PNI $_{modified}$ = 0.142); 2) Learning Management Systems (PNI $_{modified}$ = 0.109); 3) Lifelong Learning (PNI $_{modified}$ = 0.091); 4) Collaborative Learning (PNI $_{modified}$ = 0.089); and 5) Critical Problem-Solving Thinking (PNI $_{modified}$ = 0.077).

**Keywords:** Components of school administration; Upskill and Reskill; Municipality Schools

## บทนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนผ่านสำคัญที่ต้องเตรียมความพร้อมให้กับคนไทยในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ของโลกยุคใหม่ รัฐบาลไทยได้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องผ่านการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ซึ่งกำหนดกรอบการเรียนรู้สามมิติที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อการได้รับคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับ ควบคู่ไปกับนโยบายการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ไร้ขีดจำกัดทางสถานที่และเวลา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) แม้ว่านโยบายระดับชาติจะมีความครอบคลุมและแสดงวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า แต่การถ่ายทอดและปรับใช้นโยบายเหล่านี้ในระดับสถานศึกษายังคงพบกับอุปสรรคและความท้าทายที่สำคัญ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหัวใจหลัก (Kotter, 2019)

การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น โดยต้องมุ่งเน้นการสร้างระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาและการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การใช้ข้อมูลและการวิจัยเป็นฐานในการตัดสินใจ การส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ (Hargreaves & Fullan, 2022) การนำแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจึงเกิดจากความจำเป็นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการทำงานและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการจัดการทรัพยากรเป็นหลัก ไปสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของแนวคิดนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบจัดการการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ซึ่งทำงานภายใต้กระบวนการระบบพลวัตที่พึ่งพาและเกื้อหนุนกันเพื่อให้สถานศึกษาสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Martinez, 2024)

ผู้วิจัยมีแนวคิดในการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันที่โรงเรียนสังกัดเทศบาลส่วนใหญ่กำลังประสบปัญหาสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนการสอนที่ยังไม่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าสังกัดอื่นๆ โดยเฉพาะในด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น, 2567) แม้ว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดแนวนโยบายที่สอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ตามแผนการกระจายอำนาจด้านการศึกษาสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2566-2570 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารผ่านกลไกการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและยั่งยืน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566) แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนสังกัดเทศบาลยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนา (อนุชา นาคสกุล, 2566) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 วิเคราะห์การเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบ

1.3 สังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,040 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 570 คน โดยคิดจาก 10 เท่าของตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 57 ข้อ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2562) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามภาค จำนวน 1,040 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 570 คน

| ภาค | จำนวนจังหวัด | โรงเรียนสังกัดเทศบาล(แห่ง) | | | จำนวนประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง(คน) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ท.นคร | ท.เมือง | ท.ตำบล | | |
| เหนือ | 17 | 43 | 77 | 129 | 249 | 136 |
| กลาง | 25 | 57 | 165 | 115 | 337 | 185 |
| ตะวันออกเฉียงเหนือ | 20 | 38 | 89 | 132 | 259 | 142 |
| ใต้ | 14 | 49 | 92 | 54 | 195 | 107 |
| **รวม** | **76** | **187** | **423** | **430** | **1,040** | **570** |

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

2.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2.3.3 นำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ได้ข้อคำถาม จำนวน 57 ข้อ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 570 คน โดยการส่งแบบสอบถามทาง Google form โดยได้รับการตอบแบบสอบถามจำนวน 428 คน คิดเป็นแบบตอบรับร้อยละ 75

2.5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ และร้อยละ

2.5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีเกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด. 2560, 56) มีดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| 4.51 - 5.00 หมายถึง | เห็นด้วย | อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.51 - 4.50 หมายถึง | เห็นด้วย | อยู่ในระดับมาก |
| 2.51 - 3.50 หมายถึง | เห็นด้วย | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.51 - 2.50 หมายถึง | เห็นด้วย | อยู่ในระดับน้อย |
| 1.00 - 1.50 หมายถึง | เห็นด้วย | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแล้วนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยวิธีสกัดตัวประกอบภาพพจน์ (Image Factor Analysis Method) และหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax)

2.5.4 พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่สำคัญโดยใช้เกณฑ์ตัดสินว่าองค์ประกอบต้องมีตัวแปรอธิบายตัวประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และเกณฑ์ในการพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรเป็น 0.50 (Tabachnick, 2019) และในองค์ประกอบนั้นมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1

2.5.5 ตั้งชื่อและให้ความหมายองค์ประกอบแต่ละตัวที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบ

3. การตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณายืนยันให้คำแนะนำเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และแนวทางการนำองค์ประกอบไปใช้ในการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แล้วนำแบบแบบตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบที่สมบูรณ์แล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ และนำผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

4. ศึกษาความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.1 ประชากรได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,040 คน กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 295 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบ สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2562) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามภาค จำนวน 1,040 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน

| ภาค | จำนวนจังหวัด | โรงเรียนสังกัดเทศบาล(แห่ง) | | | จำนวนประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง(คน) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ท.นคร | ท.เมือง | ท.ตำบล | | |
| เหนือ | 17 | 43 | 77 | 129 | 249 | 66 |
| กลาง | 25 | 57 | 165 | 115 | 337 | 97 |
| ตะวันออกเฉียงเหนือ | 20 | 38 | 89 | 132 | 259 | 76 |
| ใต้ | 14 | 49 | 92 | 54 | 195 | 56 |
| **รวม** | **76** | **187** | **423** | **430** | **1,040** | **295** |

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่คาดหวัง ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/ สภาพที่คาดหวัง ในระดับมาก
3 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/ สภาพที่คาดหวัง ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/ สภาพที่คาดหวัง ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/ สภาพที่คาดหวัง ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

4.3.1 ร่างแบบสอบถามศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.3.2 นำร่างแบบสอบถามศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่ได้ปรับปรุง และพัฒนาตามคำแนะนำ หลังจากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ไว้ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

4.3.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน โดยทาง Google form ได้รับการตอบแบบสอบถามจำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 100

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

4.5.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)

4.5.3 การคัดเลือกหัวข้อที่จะนำมาสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยเลือกข้อที่มีค่า PNI $_{modified}$ รายข้อมากกว่าหรือเท่ากับค่า PNI $_{modified}$ รายด้าน ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาสรุปความหมายขององค์ประกอบที่เกิดจากความต้องการจำเป็น (PNI $_{modified}$)

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การส่งเสริมให้ครู นักเรียน และบุคลากรพัฒนาตนเองต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างเครือข่ายและใช้สภาพแวดล้อมกับแพลตฟอร์มดิจิทัลสนับสนุนการเรียนรู้

1.2 ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในการปรับการสอน การบริหาร และการพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์แก้ปัญหา และเตรียมพร้อมอนาคตด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการประเมินผลต่อเนื่อง

1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และนวัตกรรมผ่านการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน วิจัย และการประเมินผลต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงาน

1.4 ด้านการคิดแบบก้าวหน้า หมายถึง ทัศนคติที่เชื่อว่าความสามารถและสติปัญญาพัฒนาได้ด้วยความพยายาม การเรียนรู้จากความท้าทาย ความผิดพลาด และการใช้วิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ พร้อมส่งเสริมสภาพแวดล้อมนวัตกรรมและการปรับปรุงด้วยหลักฐาน

1.5 ด้านความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องด้วยความกล้าหาญ ยึดหลักจริยธรรม สร้างวิสัยทัศน์ร่วม บริหารการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารอย่างมีคุณภาพ

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 5 ด้าน

| อันดับ | องค์ประกอบ | จำนวนตัวบ่งชี้ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | ค่าความแปรปรวนของตัวแปร |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ | 12 | .809 - .636 | 30.257 |
| 2 | ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 12 | .799 - .637 | 4.068 |
| 3 | ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 11 | .784 - .504 | 2.839 |
| 4 | ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ | 9 | .719 - .510 | 2.434 |
| 5 | ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ | 9 | .689 - .543 | 1.264 |
| **รวม** | | **53** | **-** | **-** |

สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1. การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนอย่างมีระบบ โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ภายใต้วัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยความพยายามและการฝึกฝน

2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์กรปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักคุณธรรม สื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน และส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองเพื่อเติบโตร่วมกัน

2.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง คือความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น

2.4 การเรียนรู้แบบร่วมมือ หมายถึง การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาร่วมกันผ่านการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ และการวิจัย เพื่อสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.5 ระบบจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรแบบแยกส่วนที่ตอบสนองผู้เรียน เน้นการเรียนรู้เชื่อมโยงชีวิตจริง และส่งเสริมครู-บุคลากรพัฒนาตนเองต่อเนื่องภายใต้เครือข่ายความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่าค่าความถี่และค่าร้อยละผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 คือ ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ และด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 คือ

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าความถี่และค่าร้อยละผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ

| **องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล** | **ผู้ทรงคุณวุฒิ** | | | | | **ความถี่** | **ร้อยละ** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 100 |
| 2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 4 | 80 |
| 3. ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | 100 |
| 4. ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ | ✓ | | ✓ | ✓ | | 3 | 60 |
| 5. ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | 80 |

4. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.100 โดยเรียงลำดับค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.142) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.109) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($PNI_{modified}$ = 0.091) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ ($PNI_{modified}$ = 0.089) และด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ($PNI_{modified}$ = 0.077) ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

| **องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล** | **สภาพที่เป็นจริง** | | | **สภาพที่คาดหวัง** | | | $PNI_{modifile}$ | **ลำดับ** $PNI_{modifile}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | | |
| 1. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 4.154 | 0.42 | มาก | 4.745 | 0.20 | มากที่สุด | 0.142 | 1 |
| 2. ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ | 4.258 | 0.42 | มาก | 4.690 | 0.23 | มากที่สุด | 0.102 | 2 |

| องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล | สภาพที่เป็นจริง | | | สภาพที่คาดหวัง | | | PNI $_{modifile}$ | ลำดับ PNI $_{modifile}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | | |
| 3. ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 4.298 | 0.41 | มาก | 4.688 | 0.24 | มากที่สุด | 0.091 | 3 |
| 4. ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ | 4.275 | 0.36 | มาก | 4.654 | 0.26 | มากที่สุด | 0.089 | 4 |
| 5. ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ | 4.266 | 0.31 | มาก | 4.597 | 0.19 | มากที่สุด | 0.077 | 5 |
| **รวมทุกด้าน** | **4.250** | **0.28** | **มาก** | **4.675** | **0.13** | **มากที่สุด** | **0.100** | |

## อภิปรายผล

การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (PNI $_{modified}$ = 0.142) ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ควบคู่กับการสร้างความตระหนักในหมู่บุคลากรถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนา การสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง และการสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างความไว้วางใจ ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในสถานศึกษา สอดคล้องกับการวิจัยของเมธิกานต์ นนทะสร. (2560, 222-225) พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับ รัตดาวรรณ วงค์คำจันทร์, วาโร เพ็งสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา (2568, 205-208) ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างทีมผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 ระบบจัดการการเรียนรู้ (PNI $_{modified}$ = 0.109) เนื่องจากระบบการจัดการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ที่ต้องเน้นการเตรียมความพร้อมผู้เรียน การเรียนรู้แบบลงมือทำ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมด้วยการสร้างความเข้าใจผ่านชุมชนวิชาชีพ การวิเคราะห์ผู้เรียน การใช้เทคโนโลยี และการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ วลิดา อุ่นเรือน (2563, 180-182) ได้วิจัยพบว่า แนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ควรมีการเตรียมความพร้อมของผู้สอนและผู้เรียน การปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพโดยให้ผู้เรียน

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน นอกจากนี้ ธนาพล บัวคำโคตร และไพบูลย์ ลิ้มมณี (2563, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ การส่งเสริมแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ ให้นักเรียนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมิน รวมถึงการใช้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับ Pechenkina และ Branigan (2018, 234–238) ได้วิจัยพบว่า การใช้ LMS เพื่อส่งเสริมทักษะดิจิทัลที่เน้นการเรียนรู้แบบลงมือทำ (learning-by-doing) และการสนับสนุนเฉพาะบุคคลช่วยให้อาจารย์สามารถพัฒนาทักษะดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($PNI_{modified}$ = 0.091) ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านความยั่งยืนผ่านการปรับกรอบความคิดของครู และนักเรียนให้เปิดรับแนวคิดแบบเติบโต โดยเน้นการเรียนรู้จากความพยายาม การสร้างแรงบันดาลใจ และการตระหนักว่าตนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับนราภรณ์ สโรดม (2564, 319-323) ได้วิจัยพบว่า การปรับกรอบความคิดแบบเติบโตในการจัดการเรียนรู้ ควรพัฒนาคุณลักษณะของกรอบความคิดให้เป็นแบบเติบโต ครอบคลุมถึงการเชื่อว่าความสามารถทางปัญญาพัฒนาได้ การเผชิญต่อการอุปสรรค การเรียนรู้จากความพยายาม การเผชิญความท้าทาย การเรียนรู้จากคำวิจารณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น โดยควรออกแบบเนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และเวลาที่ใช้ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ และเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการเรียนรู้และพยายาม นอกจากนี้ Ataie และคณะ (2018, 92-95) ได้วิจัยพบว่า ในการเรียนรู้แบบเป็นทางการ และสมาชิก Facebook ในการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ทำให้ผู้เรียนเริ่มพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์ การควบคุมตนเอง และการใช้ความรู้ กรอบการทำงานนี้มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านความยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ ($PNI_{modified}$ = 0.089) จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ โดยอาศัยบทบาทการนำทางวิชาการ และการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ ปิ่นมุก เสนาดิสัย (2567, 209-214) ได้วิจัยพบว่า กระบวนการบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพอยู่บนฐานการสนับสนุนของผู้บริหารในบทบาทการนำทางวิชาการ (Academic Leadership) บทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) บทบาทการชี้แนะ (Coaching) และบทบาทการส่งเสริมและสนับสนุน (Supporting) นอกจากนี้ ปิติณัช ราชภักดี (2566, 222-223) ได้วิจัยพบว่า กระบวนการเรียนการสอนแบบผสมผสานช่วยในการ การคิดแก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม และเจตคติต่อวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ($PNI_{modified}$ = 0.077) ทั้งนี้เนื่องจากว่าการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์เป็นกระบวนการที่เกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ

ส่งเสริมการจัดการความรู้และการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน ผ่านการเรียนรู้แบบร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีระบบ สอดคล้องกับ ยุทธชัย จริตน้อม (2564, 202) ได้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีขอบข่ายการบริหารประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Serkan Aslan and Birsel Aybek (2020, 43) ได้วิจัยพบว่า การใช้หลักสูตรพหุวัฒนธรรมมีประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ คุณค่าความอดทน และเจตคติความอดทน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปราย การเรียนรู้แบบร่วมมือ การเล่นบทบาทสมมติ และการเขียนเรื่องราว และ Dani Ramdani, Herawati Susilo, Suhadi, and Sueb (2022, 1607) ได้วิจัยพบว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และทักษะเมตาคอกนิชันในการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1.ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรและพัฒนาระบบ LMS เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและการแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ผ่านกิจกรรม PLC

2. เทศบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อพัฒนาระบบ LMS และจัดอบรม Upskill & Reskill ให้ผู้บริหารและครู พร้อมสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในสังกัดอย่างต่อเนื่อง

### 2.ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. นักวิจัยและนักวิชาการควรศึกษาการประยุกต์ใช้องค์ประกอบแต่ละด้านในบริบทโรงเรียนต่าง ๆ และพัฒนาเครื่องมือประเมินผล รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

## องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ 3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากแนวคิด

(Conceptual) จากการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) และเขียนเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 1

**ภาพที่ 1** องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). *แผนการกระจายอำนาจด้านการศึกษาสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2566-2570*. โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *นโยบายการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ธนาพล บัวคำโคตร และ ไพบูลย์ ลิ้มมณี. (2563). แนวทางพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 7*(8), 89-103.

นราภรณ์ สโรดม. (2564). *การพัฒนาหลักสูตรปรับกรอบความคิดแบบเติบโตในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของครู ตามทฤษฎีแห่งตนของดเว็ค*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปิติณัช ราชภักดี. (2566). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานตามแนวความคิดการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาเป็นฐานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การคิด

*แก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม และเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาลสำหรับนักศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปิ่นมุก.เสนาดิสัย (2567). *การวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูระดับประถมศึกษา: พหุกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

เมธิกานต์ นนทะสร.(2560). กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารบริหารการศึกษามศว*, *14*(27), 123 - 132.

ยุทธชัย จริตน้อม. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตดาวรรณ วงค์คำจันทร์, วาโร เพ็งสวัสดิ์, และเอกลักษณ์ เพียสา. (2568). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, *8*(2), 145–153.

วลิดา อุ่นเรือน. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลสำหรับนักศึกษาครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2562). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น. (2567). *รายงานสถานการณ์การศึกษาท้องถิ่นไทย ปี 2567*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุชา นาคสกุล. (2566). *การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาสังกัดเทศบาล: บทเรียนและแนวทางการพัฒนา*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Ataie, F., Shah, A., Bagheri, F., Ali, N. I., Mohammadgholipour, M., Rezaie, B., & Shaikh, H. (2018). Web 2.0-based collaborative learning framework promoting lifelong learning: Developing sustainability competencies. *International Journal of Engineering & Technology, 7*(2.34), 89–92. https://www.sciencepubco.com/index.php/IJET

Dani Ramdani, Herawati Susilo, Suhadi, and Sueb. (2022). The effectiveness of collaborative learning on critical thinking, creative thinking, and metacognitive skill

ability: Meta-analysis on biological learning. *European Journal of Educational Research, 11*(3), 1607-1628. https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1607

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2022). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Kotter, J. P. (2019). *Leading change: Why transformation efforts fail and succeed*. Harvard Business Review Press.

Martinez, C. (2024). Lifelong Learning and Adaptive Education Systems: A Framework for 21st Century Schools. *International Review of Education Management, 12*(2), 78-95.

Pechenkina, E., & Branigan, E. (2018). *Re-thinking LMS change: Designing authentic learning environments to improve lecturers' digital literacy*. In ASCILITE 2018 Proceedings (p. 234–238). Deakin University.

Serkan Aslan and Birsel Aybek. (2020). Testing the effectiveness of interdisciplinary curriculum-based multicultural education on tolerance and critical thinking skill. *International Journal of Educational Methodology, 6*(1), 43-55. https://doi.org/10.12973/ijem.6.1.43

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

# *แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ศศิธร พลจร[1*] นลธวัช ยุทธวงศ์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

[*]Corresponding author e-mail: Sasitorn.Phonjorn@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และ 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้น จำนวน 195 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์รายด้านเป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านที่ 4 ด้านการปรับทัศนคติ อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด ด้านที่ 2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการสร้างโอกาสที่เทาเทียม อยู่ในระดับ มาก 2. แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียน ช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า ควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม การปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน การปรับเนื้อหาหลักสูตรให้สะท้อนถึงความหลากหลาย และการส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาพหุวัฒนธรรมสามารถเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** สภาพและปัญหา; แนวทางการพัฒนา; พหุวัฒนธรรม

[*] Received: 2025-05-24, Revised: 2025-08-05, Accepted: 2025-08-22

# Guidelines for developing multicultural education in educational institutionsChongkab-Kirirat School Group Under the Tak Primary Educational Service Area Office 2

**Sasitorn Phonjorn[1*] Nontawat Yuttawong [2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Northern College
[2]Lecturer of Faculty of Education, Northern College
[*]Corresponding author e-mail: Sasitorn.Phonjorn@gmail.com

## ABSTRACT

This research aims to: (1) study the current situation and challenges of multicultural education management in educational institutionsChongkab-Kirirat School Group Under the Tak Primary Educational Service Area Office 2, and (2) propose guidelines for developing multicultural education management in these schools. The study involved 195 participants, including school administrators, teachers, educational personnel, and experts in the academic year 2024. The research instruments used were a five-point Likert scale questionnaire and a structured interview form. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings of the research indicated that; 1. The overall multicultural education management in schools under the Chong Khaep-Keerirat School Group was rated at a high level . When analyzed by aspect, the highest-rated aspect was attitude adjustment, followed by curriculum content adaptation , teaching method adaptation, and the lowest-rated aspect was equal opportunity provision, which was still at a high level. 2. The guidelines for improving multicultural education management in these schools should focus on ensuring equal educational opportunities, adapting teaching methods to fit the learners' diverse contexts, revising curriculum content to reflect cultural diversity, and promoting positive attitudes toward cultural differences. Successful implementation requires collaboration among schools, communities, and relevant stakeholders to achieve sustainable multicultural education.

**Keywords:** Situation and challenges; Propose guidelines for developing; Multicultural

## บทนำ

ประเทศไทยมีพลเมืองที่มีความหลากหลายชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ขนบประเพณี และวิถีชีวิตอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จังหวัดในภาคเหนือตอนบน พลเมืองจะประกอบด้วย ชาวไทยล้านนาและชาวไทยภูเขาเผ่าต่าง ๆ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บางจังหวัด เช่น จังหวัดศรีสะเกษ บุรีรัมย์ บางตำบลจะมีชนเผ่าที่มีเชื้อสายเขมร และส่วย อาศัยอยู่ร่วมกับคนไทยภาคอีสาน ภาคใต้ตอนล่าง ได้แก่ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล จะมีคนไทย เชื้อสายมลายูอาศัยร่วมกับคนไทยถิ่นใต้ และคนไทยเชื้อสายจีน ภาคตะวันตกติดชายแดนพม่า เช่น จังหวัดตาก กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี จะมีคนเชื้อสายพม่า มอญ กะเหรี่ยง และลาวอาศัยร่วมกับคนไทย แม้แต่ในจังหวัดภาคกลาง เช่น จังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ก็มีแรงงานย้ายถิ่นจากประเทศพม่า เขมร ลาว อาศัยอยู่จำนวนมาก ซึ่งความหลากหลายชาติพันธุ์ในบางพื้นที่เป็นกลุ่มที่อยู่ดั้งเดิมก่อนแล้ว และบางกลุ่มเป็นผลจากการย้ายถิ่นฐานมาจากประเทศเพื่อนบ้าน ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ส่งผลให้สัดส่วนนักเรียนไทยกับนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ในโรงเรียนของจังหวัดดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปด้วย กล่าวคือจำนวนนักเรียนต่างกลุ่มชาติพันธุ์ที่เรียนร่วมกับนักเรียนไทยมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา ขนบประเพณี รวมทั้งวิถีชีวิตนี้ ทำให้สถานศึกษาและครูมีภาระงาน และอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาที่มีความแตกต่างหลากหลายทางเชื้อชาติน้อย (ไข่มุก อุทยาวลี, 2561)

การจัดการศึกษาในโรงเรียนที่มีเด็กต่างวัฒนธรรมเรียนร่วมกัน เรียกว่า การศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง จัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนที่มาจากต่างเชื้อชาติหรือกลุ่มชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ขนบประเพณี และวิถีชีวิต ได้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของเพื่อนคนอื่นๆ เกิดการเรียนรู้ที่จะยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่มีอคติต่อกัน ไม่เกิดการแบ่งแยกและเลือกปฏิบัติต่อกัน การจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมมีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ 1. การส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสได้ประสบความสำเร็จ หรือได้รับการพัฒนาสูงสุดตามศักยภาพของตน และ 2. การส่งเสริมให้นักเรียนมีความอดทนอดกลั้น และเกิดการยอมรับ เคารพในความแตกต่างหลากหลายวัฒนธรรม หรืออาจสรุปได้ว่าการศึกษาพหุวัฒนธรรมมีเป้าหมายสำคัญ คือการฝึกนักเรียนให้เป็นพลเมืองที่พร้อมจะอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม รวมถึงการลดอคติและการเลือกปฏิบัติต่อกัน ที่เชื่อว่าการเรียนรู้วัฒนธรรมของคนอื่น ทั้งในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมขนบธรรมเนียมประเพณี คือจุดเริ่มต้นสำคัญที่ก่อให้เกิดสันติภาพ และความสามัคคีปรองดองกันในหมู่มนุษย์ และนักการศึกษาคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการเตรียมคนรุ่นใหม่ให้พร้อมที่จะอยู่ในชุมชนโลกที่มีความแตกต่างหลากหลายวัฒนธรรมเช่นนี้ (จรูญ จัวนาน, 2538)

จังหวัดตากเป็นจังหวัดชายแดนไทยติดกับเขตแดนพม่า และมีสถานศึกษาที่ติดชายแดนไทย ส่งผลทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จึงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม และมีกลุ่มนักเรียนที่จัดเป็นกลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ ที่ต้องการพัฒนาด้านการศึกษา

อาชีพ การสนับสนุนการส่งเสริมการแสดงออกทางศิลปวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ เพื่อเป็นการให้โอกาสการเท่าเทียม การเสมอภาค เป็นธรรมตามนโยบายของรัฐบาลสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในพื้นที่มีคนไทยที่นับถือศาสนา อย่างหลากหลาย ทั้งศาสนาพุทธ ศาสนาอิสลาม ศาสนาคริสต์ การดำรงชีวิตความเป็นอยู่แตกต่างกัน ทั้งในด้านของเชื้อชาติ ศาสนา ประเพณี ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ค่านิยมที่มีความแตกต่างกันส่งผล ให้การบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและเอกชนต้องมีการศึกษาถึงภูมิศาสตร์ ประวัติความเป็นมา วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่อย่างละเอียด เพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป การจัดการศึกษาในโรงเรียนที่มีที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ และวัฒนธรรม อันได้แก่คนเชื้อชาติไทย กะเหรี่ยง พม่า ม้ง มูเซอ เหย้า อาข่า มอญ เป็นต้น และต่างวิถีชีวิตที่เรียนร่วมกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2567)

กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โรงเรียนส่วนใหญ่มักจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักสูตรกลางที่ส่งมาจากกระทรวงศึกษาธิการ เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอนส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และวิถีชีวิตของเด็ก ส่งผลให้เด็กต่างวัฒนธรรมไม่สามารถเชื่อมโยง ระหว่างสิ่งที่เรียนกับชีวิตจริงในชุมชนได้ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียน ไม่เกิดความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตน และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำ รวมทั้งส่งผลต่อการออกกลางคันในที่สุด นอกจากนี้การจัดสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียนยังไม่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มาจากต่าง วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และศาสนามีเจตคติที่ดีต่อกัน นักเรียนต่างวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิต มักจะทำกิจกรรมเฉพาะในกลุ่มของตน ไม่ยอมรับเพื่อนจากต่างวัฒนธรรม และนำไปสู่การเกิดอคติต่อกันในที่สุด นอกจากปัญหาการความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมของนักเรียน เช่น ครูจำนวนมากไม่ได้มีทักษะหรือความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น ม้ง กะเหรี่ยง มูเซอ พม่า หรือชาติพันธุ์อื่น ๆ ทำให้เกิดช่องว่างทางการสื่อสาร และความเข้าใจผิดระหว่างครูกับนักเรียน ส่งผลต่อการเรียนรู้โดยตรง การขาดหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์พหุวัฒนธรรม หลักสูตรส่วนใหญ่ยังคงเป็นแบบกลาง ไม่ตอบสนองต่อบริบทท้องถิ่น ครูจำนวนมากไม่มีสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะกับกลุ่มชาติพันธุ์ ขาดการบูรณาการเรื่องวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าไปในการเรียนการสอน ความไม่พร้อมของครูในการจัดการเรียนรู้แบบพหุวัฒนธรรม เช่น ครูส่วนใหญ่มาจากพื้นที่อื่น ขาดประสบการณ์และความรู้เรื่องพหุวัฒนธรรม ไม่มีการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เช่น การจัดการเรียนรู้สำหรับกลุ่มชาติพันธุ์ หรือเด็กที่พูดภาษาถิ่นก่อนภาษาไทย ครูอาจมีทัศนคติไม่เปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างเต็มที่ ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษา เช่น นักเรียนในพื้นที่ห่างไกลเข้าถึงการศึกษายาก ครูต้องทำงานในพื้นที่ทุรกันดาร ขาดแรงจูงใจในการอยู่ปฏิบัติงานในพื้นที่นาน ๆ ส่งผลให้เกิดการย้ายออกของครูบ่อย และขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองครูบางคนไม่ได้มีการประสานหรือเชื่อมโยงกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อ ความศรัทธา และแนวคิดในการเรียนรู้ของชุมชนอาจไม่สอดคล้องกับระบบโรงเรียนที่ครูนำเสนอ และความแตกต่างทางค่านิยมและความเชื่อ ผู้ปกครองในบางกลุ่มชาติพันธุ์มีค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษา

แตกต่างจากระบบการศึกษาสมัยใหม่ เช่น มองว่าการเรียนหนังสือไม่สำคัญเท่าการช่วยงานในไร่ในสวน หรือการแต่งงานตั้งแต่อายุยังน้อย ความเชื่อทางศาสนาและวัฒนธรรมบางประการอาจขัดแย้งกับกิจกรรมของโรงเรียน เช่น งานพิธี งานรื่นเริง หรือการแต่งกาย ยังมีความไม่เข้าใจระบบการศึกษา ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ดี จึงไม่เข้าใจนโยบายแนวทางการเรียน หรือการประเมินผลของโรงเรียน ขาดความเข้าใจเรื่องการศึกษาภาคบังคับ หรือไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อในระดับสูง การมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนยังจำกัด ผู้ปกครองบางกลุ่มยังไม่เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนโรงเรียน เช่น การร่วมประชุมผู้ปกครอง กิจกรรมพัฒนาโรงเรียน ฯลฯ ขาดกลไกหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจของครอบครัว ผู้ปกครองจำนวนมากมีรายได้น้อย ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ เช่น ค่าเดินทาง อุปกรณ์การเรียน หรือค่าอาหารกลางวัน เด็กบางคนต้องออกจากโรงเรียนก่อนกำหนด เพื่อช่วยครอบครัวหารายได้ และที่สำคัญทัศนคติที่แตกต่างระหว่างครูและชุมชน ครูที่มาจากนอกพื้นที่อาจมีทัศนคติหรือแนวคิดไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน หรือการสร้างความเข้าใจร่วมและการเคารพซึ่งกันและกันยังมีช่องว่าง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ- คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## ระเบียบวิธีวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 14 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 186 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ยและ

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .926

**ขั้นตอนที่ 2** หาแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ครั้งนี้มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา 1 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน กลุ่มศึกษานิเทศก์ 2 คน กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย 2 คน และครูผู้จัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษา 1 คนทำให้สามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์โดยตรง ซึ่งช่วยให้ได้แนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญทำให้สามารถสังเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมและนำไปใช้พัฒนาได้

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 1** แสดงข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ที่ | สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | เพศ | | |
| | 1.1 ชาย | 61 | 32.80 |
| | 1.2 หญิง | 125 | 67.20 |
| **รวม** | | **186** | **100.00** |
| 2 | ตำแหน่ง | | |
| | 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา | 12 | 6.50 |
| | 2.2 ครูผู้สอน | 174 | 93.50 |
| | **รวม** | **186** | **100.00** |
| 3 | ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| | 3.1 1-5 ปี | 98 | 52.70 |
| | 3.2 6-10 ปี | 50 | 26.90 |
| | 3.3 11-15 ปี | 33 | 17.70 |
| | 3.4 16 ปีขึ้นไป | 5 | 2.70 |
| **รวม** | | **186** | **100.00** |

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.20 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32.80 ด้านตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 93.50 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 6.50 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็น ร้อยละ 52.70 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 26.90 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.70 และประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.70

**2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | รายการ | ระดับปฏิบัติ | | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1 | ด้านการสร้างโอกาสที่เทาเทียม | 4.29 | 0.28 | มาก |
| 2 | ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน | 4.38 | 0.32 | มาก |
| 3 | ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน | 4.60 | 0.26 | มากที่สุด |
| 4 | ด้านการปรับทัศนคติ | 4.62 | 0.26 | มากที่สุด |
| **รวมเฉลี่ย** | | **4.47** | **0.22** | **มาก** |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ( $\overline{X}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านที่ 4 ด้านการปรับทัศนคติ อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.62) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.60) ด้านที่ 2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับ มาก ( $\overline{X}$ = 4.38) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการสร้างโอกาสที่เทาเทียม อยู่ในระดับ มาก ( $\overline{X}$ = 4.29) ตามลำดับ

**3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

3.1 ปัญหาด้านที่ 1 ด้านการสร้างโอกาสที่เทาเทียม เรื่อง เด็กม้ง พม่า หรือกะเหรี่ยง ได้รับการพัฒนาในทุกด้านเช่นเดียวกับเด็กไทย มีปัญหามากที่สุด (f = 112) คิดเป็นร้อยละ 60.20

3.2 ปัญหาด้านที่ 2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน เรื่อง ครูประเมินพื้นฐานความรู้เจตคติ และพฤติกรรมของนักเรียนทุกกลุ่มเชื้อชาติ วัฒนธรรม ก่อนที่จะทำการสอน มีปัญหามากที่สุด (f = 122) คิดเป็นร้อยละ 65.60

3.3 ปัญหาด้านที่ 3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน เรื่อง ครูสามารถบูรณาการเกี่ยวกับเชื้อชาติ วัฒนธรรมของนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ เข้าไปในการเรียนการสอนทุกรายวิชา และส่งเสริมให้นักเรียนเชื้อชาติไทย ม้ง พม่า หรือกะเหรี่ยง ฝึกการฟังและการพูดภาษาของเพื่อน ๆ ในชั้นเรียน มีปัญหามากที่สุด (f = 87) คิดเป็นร้อยละ 46.80

3.4 ปัญหาด้านที่ 4 ด้านการปรับทัศนคติ เรื่อง การที่เด็กไทยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมกับเด็กต่างเชื้อชาติ ส่งผลให้เด็ก ๆ มีความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรมมีปัญหามากที่สุด (f = 87) คิดเป็นร้อยละ 46.80

**4. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

4.1 การพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านที่ 1 ด้านการสร้างโอกาสที่เท่าเทียม สถานศึกษาควรมีการพัฒนากลไกสนับสนุนนักเรียนกลุ่มเปราะบาง มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเพื่อระบุความต้องการเฉพาะด้านของแต่ละกลุ่ม และประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อจัดสรรทุนการศึกษา อาหารกลางวัน และอุปกรณ์การเรียน และส่งเสริมการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้สำหรับนักเรียนที่มีข้อจำกัดด้านภาษา โดยการพัฒนาหลักสูตรสองภาษา (Bilingual Education) หรือใช้ “ครูพี่เลี้ยง” ที่พูดภาษาท้องถิ่นได้ และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ เช่น สื่อดิจิทัลที่มีตัวเลือกภาษาต่าง ๆ

4.2 แนวทางทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านที่ 2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาควรจัดอบรมครูด้านการสอนในบริบทพหุวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และสนับสนุนให้ครูศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษาพหุวัฒนธรรม ใช้ภาษาถิ่นหรือภาษาชาติพันธุ์ในการสื่อสารควบคู่กับภาษาไทยกลาง และใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based Learning) โดยให้เน้นหัวข้อที่

เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและสังคมของผู้เรียน และใช้การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) และการอภิปรายเพื่อส่งเสริมความเข้าใจในมุมมองที่แตกต่าง

4.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านที่ 3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน สถานศึกษาควรบูรณาการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เนื้อหาการเรียนการสอนควรนำข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ประเพณี วิถีชีวิต ภาษา ศิลปะ และภูมิปัญญาของกลุ่มชาติพันธุ์ในพื้นที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบทเรียน เพื่อส่งเสริมความเข้าใจรากเหง้าของตนเองและเปิดกว้างในการยอมรับวัฒนธรรมอื่น การจัดการเนื้อหาควรคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ จิตใจ และสังคม โดยการเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะความรู้ทางวิชาการ แต่รวมถึงทักษะชีวิต คุณธรรม จริยธรรม และการเคารพในความแตกต่าง

4.4 แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านที่ 4 ด้านการปรับทัศนคติ สถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเคารพในความหลากหลาย สนับสนุนให้โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรม เช่น วันวัฒนธรรมสากล การแสดงพื้นบ้าน หรือเวทีแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างนักเรียน และจัดทำโครงการ “โรงเรียนเป็นมิตรกับทุกวัฒนธรรม” เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่สนับสนุนความเท่าเทียม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม จัดค่ายพหุวัฒนธรรมเพื่อให้เด็กจากชาติพันธุ์ต่าง ๆ ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ใช้การเรียนรู้แบบ Storytelling และกิจกรรมเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจ เช่น การจำลองสถานการณ์ของผู้ที่เผชิญกับความท้าทายทางวัฒนธรรม และกิจกรรมการเรียนรู้เชิงวัฒนธรรมที่ให้แต่ละกลุ่มชาติพันธุ์นำเสนอเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจกันมากขึ้น

## อภิปรายผล

1. สภาพพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติ เฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพื้นที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะทางภูมิศาสตร์และประชากรของพื้นที่ โรงเรียนในกลุ่มนี้ตั้งอยู่ในจังหวัดตาก ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ประชากรในพื้นที่ประกอบไปด้วยชาวไทยพื้นเมือง ชาวไทยเชื้อสายพม่า กลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ เช่น กะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ เหย้า อาข่า และมอญ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของนักเรียน อีกทั้งนโยบายส่งเสริมการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก

เขต 2 มีแนวทางสนับสนุนให้โรงเรียนในพื้นที่จัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาและการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการและการเรียนการสอนสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2561) วิจัยเรื่อง สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส จังหวัดสตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา คือ อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอนาทวี อำเภอเทพา และอำเภอจะนะ ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ประกอบด้วยการศึกษาและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) จำนวน 2 ครั้ง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้จำนวน 7 คน การสำรวจระดมความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม และการนำเสนอรายงานวิจัยฉบับร่างในที่ประชุมผู้เกี่ยวข้อง และนำการวิพากษ์วิจารณ์รายงานการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีอุปสรรคคือความปลอดภัย ปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์นักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย เพราะต้องปิดโรงเรียนบ่อยครั้ง และถึงแม้ในช่วงเปิดเรียนเวลาในการจัดการเรียนการสอนก็น้อยกว่าปกติสถานศึกษาขาดความพร้อม สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ครูที่มีประสบการณ์สอนสูง ๆขอย้ายออกนอกพื้นที่ ครูที่บรรจุใหม่เข้าไปเป็นพนักงานราชการก็มีประสบการณ์น้อย การเดินทางเข้าไปนิเทศ ติดตาม ประเมินผลทำได้น้อยมาก การที่หน่วยบริหารไม่สามารถเข้าถึงโรงเรียนจึงนำมาสู่ผลกระทบที่รุนแรงทั้งในด้านความมั่นคงและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

2. ปัญหาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.1 ปัญหาด้านที่ 1 ด้านการสร้างโอกาสที่เท่าเทียม เรื่อง เด็กม้ง พม่า หรือกะเหรี่ยงได้รับการพัฒนาในทุกด้านเช่นเดียวกับเด็กไทย จากการศึกษาข้อมูลพบว่า โรงเรียนในกลุ่มช่องแคบ - คีรีราษฎร์ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะนักเรียนที่มีพื้นฐานทางชาติพันธุ์ที่แตกต่างจากเด็กไทยทั่วไป เช่น กลุ่มเด็กกะเหรี่ยงและเด็กเมียนมา โรงเรียนมีการดำเนินโครงการเสริมสร้างทักษะภาษาไทยเบื้องต้นสำหรับนักเรียนที่ไม่ได้ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาแม่ และมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และความเชื่อของกลุ่มชาติพันธุ์เพื่อให้การเรียนรู้มีความหมายและใกล้เคียงกับบริบทชีวิตของผู้เรียนมากที่สุด นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีความพยายามในการอบรมครูให้มีความเข้าใจในแนวคิดการศึกษาพหุวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ครูมีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีความหลากหลาย ส่งผลให้นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์เริ่มแสดงออกถึงความกล้าแสดงออกมากขึ้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาดีขึ้น และมีความภาคภูมิใจในตัวตนของตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความก้าวหน้าในหลายด้าน แต่ยังคงพบปัญหาและข้อจำกัดบางประการ เช่น บุคลากรครูบางส่วนยังขาดความชำนาญในการใช้ภาษากลางเพื่อสื่อสารกับนักเรียนชาติพันธุ์ บางโรงเรียนยังขาดสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเด็กกลุ่มนี้ และการประสานงาน

กับผู้ปกครองซึ่งส่วนใหญ่ใช้ภาษาแม่ (กะเหรี่ยง หรือพม่า) ยังมีอุปสรรคอยู่บ้าง ส่งผลให้การสนับสนุนพัฒนาการของเด็กกลุ่มชาติพันธุ์ยังไม่ทั่วถึงในทุกมิติอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสถานะการย้ายถิ่นฐานของครอบครัวนักเรียนบางรายก็เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โรงเรียนควรได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมทั้งในเรื่องการพัฒนาศักยภาพครู การจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ด้านการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) พ.ศ. 2566–2580” (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ที่เน้นการส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมสำหรับเด็กทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เช่น เด็กกลุ่มชาติพันธุ์ เด็กต่างด้าว และเด็กด้อยโอกาสทางสังคม

2.2 ปัญหาด้านที่ 2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน เรื่อง ครูประเมินพื้นฐานความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของนักเรียนทุกกลุ่มเชื้อชาติ วัฒนธรรม ก่อนที่จะทำการสอน จากการศึกษาข้อมูล พบว่าสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการเรียนการสอนในบริบทพหุวัฒนธรรมเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในพื้นที่ซึ่งมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ เช่น กลุ่มเด็กกะเหรี่ยง เมียนมา และชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ซึ่งมีพื้นฐานภาษา วัฒนธรรม และประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างจากเด็กไทยพื้นราบอย่างชัดเจน การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการเข้าใจพื้นฐานของผู้เรียน โรงเรียนในกลุ่มนี้ได้ดำเนินการประเมินพื้นฐานความรู้เดิม ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยครูจะทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นทั้งในด้านภาษา ความสามารถด้านการเรียนรู้ ทัศนคติ จิตคติ ที่นักเรียนมีต่อการเรียน รวมถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตในชุมชนและวัฒนธรรมของตนเอง การประเมินนี้ไม่ใช่เพียงแค่การทดสอบความรู้เชิงวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสังเกต การสนทนาเชิงลึก และการสอบถามข้อมูลจากผู้ปกครองและผู้นำชุมชนด้วย เพื่อให้ครูสามารถเข้าใจ “โลกทัศน์ของผู้เรียน” ได้อย่างลึกซึ้ง การดำเนินการเช่นนี้ส่งผลให้ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีความหมาย มากขึ้น คือ การเชื่อมโยงเนื้อหาการสอนกับประสบการณ์ชีวิตจริงของผู้เรียน ปรับใช้ภาษาการสอนที่เหมาะสม เลือกตัวอย่างใกล้ตัว และสร้างสื่อการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม สิ่งนี้ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจเนื้อหาและช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือ ครูบางส่วนยังขาดความชำนาญในการออกแบบการประเมินที่เหมาะสมกับบริบทพหุวัฒนธรรม ครูหลายคนยังคงใช้การประเมินรูปแบบเดียวกับเด็กไทยทั่วไป ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้ไม่สะท้อนสภาพจริงของนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังพบว่าครูบางคนมีทัศนคติแฝง ต่อเด็กบางกลุ่มชาติพันธุ์ เช่น การมองว่าเด็กกลุ่มชาติพันธุ์มีความสามารถในการเรียนรู้น้อยกว่าปกติ ทำให้กระบวนการประเมินพื้นฐานเบี่ยงเบนจากความเป็นจริงไปในบางกรณี ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการประเมินผู้เรียนในบริบทพหุวัฒนธรรมให้กับครูผู้สอน เช่น การใช้เทคนิคการ

ประเมินเชิงคุณภาพ การจัดทำแฟ้มสะสมงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตพฤติกรรมในชั้นเรียนอย่างมีระบบ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านความเข้าใจวัฒนธรรม เพื่อให้ครูสามารถประเมินและตีความข้อมูลของผู้เรียนได้อย่างเป็นธรรมและแม่นยำ แนวทางการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Banks (2020) ในทฤษฎีการศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) ที่เสนอว่าการจัดการเรียนรู้ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจพื้นฐานประสบการณ์วัฒนธรรม ภาษา และค่านิยมของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การออกแบบการเรียนการสอนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ Banks ยังเน้นว่าครูต้องมีการประเมินอย่างรอบด้าน และไม่ใช้มาตรฐานเดียวกันกับผู้เรียนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.3 ปัญหาด้านที่ 3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน เรื่อง ครูสามารถบูรณาการเกี่ยวกับเชื้อชาติ วัฒนธรรมของนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ เข้าไปในการเรียนการสอนทุกรายวิชา และส่งเสริมให้นักเรียนเชื้อชาติไทย ม้ง พม่า หรือกะเหรี่ยง ฝึกการฟังและการพูดภาษาของเพื่อน ๆ ในชั้นเรียน จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ได้แก่ นักเรียนไทยพื้นราบ ชาวม้ง ชาวเมียนมา และชาวกะเหรี่ยง พบว่า การดำเนินการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนเนื้อหาบทเรียนเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมของผู้เรียนมากขึ้น โดยเฉพาะการ บูรณาการองค์ความรู้ด้านชาติพันธุ์ต่าง ๆ เข้าไปในการเรียนการสอนในทุกรายวิชา เช่น ภาษาไทย สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และศิลปะ ตัวอย่างเช่น วิชาภาษาไทย มีการนำเรื่องราวพื้นบ้าน นิทาน หรือตำนานของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ มาประกอบการเรียนรู้ ทั้งของม้ง กะเหรี่ยง และเมียนมา เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย วิชาสังคมศึกษามีการบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ และประวัติศาสตร์ท้องถิ่นของกลุ่มชาติพันธุ์ที่อยู่ร่วมในชุมชน ขณะที่ในวิชาศิลปะ นักเรียนได้มีโอกาสฝึกทักษะศิลปะพื้นถิ่นของแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ เช่น การทอผ้า การทำเครื่องเงิน หรือการวาดภาพลวดลายชนเผ่านอกจากนี้ โรงเรียนยังส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกการฟังและการพูดภาษาของเพื่อนต่างกลุ่มชาติพันธุ์ในชั้นเรียน เช่น นักเรียนไทยพื้นราบเรียนรู้การทักทายในภาษากะเหรี่ยง นักเรียนกะเหรี่ยงฝึกพูดภาษาม้ง และนักเรียนม้งได้ฝึกพูดคำพื้นฐานในภาษาพม่า ผ่านกิจกรรมเสริม เช่น กิจกรรม “วันภาษาและวัฒนธรรม” การจับคู่เพื่อนข้ามชาติพันธุ์ และกิจกรรมละครสั้นหลากภาษาในชั้นเรียน จุดมุ่งหมายของกิจกรรมเหล่านี้ไม่เพียงเพื่อเสริมทักษะภาษา แต่ยังมุ่งหวังสร้างความเข้าใจ ความเคารพในความแตกต่าง และส่งเสริมให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ การส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกฟังและพูดภาษาของกลุ่มชาติพันธุ์อื่น ๆ ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Cummins (2016) เกี่ยวกับ “Bilingual Education” ที่เสนอว่าทักษะภาษาแม่และการเข้าใจหลายภาษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะการคิดระดับสูง และเสริมสร้างความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมในหมู่นักเรียน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความพยายามปรับเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนดังกล่าว แต่ยังพบข้อจำกัดในทางปฏิบัติหลายประการ เช่น ครูบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมชาติพันธุ์ที่สอนอยู่ ทำให้การบูรณาการวัฒนธรรมยังคงอยู่ในรูปแบบผิวเผิน คือ

เพียงแค่จัดกิจกรรมเฉพาะโอกาสพิเศษ เช่น วันชนเผ่า หรือวันปีใหม่ โดยไม่ได้นำมาเชื่อมโยงเข้ากับบทเรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การฝึกพูดและฟังหลายภาษายังอยู่ในรูปแบบกิจกรรมเสริมมากกว่าการบูรณาการอย่างเป็นระบบภายในหลักสูตร

2.4 ปัญหาด้านที่ 4 ด้านการปรับทัศนคติ เรื่อง การที่เด็กไทยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมกับเด็กต่างเชื้อชาติ ส่งผลให้เด็ก ๆ มีความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรม จากการศึกษาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมในกลุ่มโรงเรียนช่องแคบคีรีราษฎร์ ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ได้แก่ เด็กไทยพื้นราบ เด็กม้ง เด็กเมียนมา และเด็กกะเหรี่ยง พบว่า เดิมทีนักเรียนไทยพื้นราบบางส่วนอาจมีทัศนคติที่เป็นกลางถึงลบต่อเพื่อนต่างเชื้อชาติ เช่น มองว่าภาษาหรือวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์อื่น “แปลก” หรือ “ด้อย” กว่าภาษาและวัฒนธรรมของตนเอง การรับรู้เช่นนี้ส่งผลให้เกิดความรู้สึกแยกกลุ่มในห้องเรียนและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนต่างชาติพันธุ์ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โรงเรียนได้ดำเนินการปรับทัศนคติของนักเรียนผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม “เพื่อนฉันต่างวัฒนธรรม” กิจกรรมวันวัฒนธรรมชนเผ่า และการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการเรื่องชาติพันธุ์ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนไทยมีโอกาสเรียนรู้เพลงพื้นเมืองของม้ง รู้จักพิธีกรรมของกะเหรี่ยง และเข้าใจวิถีชีวิตของชาวพม่าในท้องถิ่น การเปิดโอกาสให้เด็กได้มีประสบการณ์ตรงในการสัมผัส เรียนรู้ และสื่อสารกับเพื่อนต่างชาติพันธุ์อย่างต่อเนื่องนี้ มีผลอย่างชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเด็กไทย ผลลัพธ์ที่สังเกตได้ คือ นักเรียนไทยเริ่มมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้วัฒนธรรมของเพื่อน ๆ มากขึ้น จากเดิมที่อาจมีความเฉยชา กลับกลายเป็นตั้งคำถาม สนใจและเคารพความแตกต่างอย่างแท้จริง เด็ก ๆ มีการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปถ่ายทอดต่อ เช่น ร้องเพลงชนเผ่าในงานโรงเรียน เขียนเรียงความเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างชาติพันธุ์ และเล่นเกมภาษาเพื่อนในชั้นเรียน ที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมนี้ได้ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะที่เรียกว่า Cultural Intelligence (CQ) หรือ “ความฉลาดทางวัฒนธรรม” ตามแนวคิดของ Earley & Ang, (2018) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง นักเรียนที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนต่างชาติพันธุ์มีความสามารถมากขึ้นในการทำความเข้าใจพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของผู้อื่นลดอคติ และสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสมในบริบทที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังส่งผลดีต่อพัฒนาการทางสังคมและสติปัญญาโดยรวมของนักเรียน เช่น พัฒนาทักษะการฟังเชิงลึก ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการมองโลกหลายมุม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม แม้การปรับทัศนคติจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสร้างระบบติดตามและประเมินผลเชิงพฤติกรรม เช่น การสังเกตพฤติกรรมการร่วมกิจกรรม การตั้งคำถาม หรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้แน่ใจว่าความเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติไม่ได้เกิดขึ้นแค่เฉพาะในห้องเรียน แต่แทรกซึมไปถึงพฤติกรรมจริงในชีวิตประจำวันของนักเรียน

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษากลุ่มโรงเรียน ช่องแคบ - คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถนำแนวทางมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างโอกาสที่เท่าเทียม

กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรมีการพัฒนากลไกสนับสนุนนักเรียนกลุ่มเปราะบาง มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนเพื่อระบุความต้องการเฉพาะด้านของแต่ละกลุ่ม และประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อจัดสรรทุนการศึกษา อาหารกลางวัน และอุปกรณ์การเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้สำหรับนักเรียนที่มีข้อจำกัดด้านภาษา โดยการพัฒนาหลักสูตรสองภาษา (Bilingual Education) หรือใช้ “ครูพี่เลี้ยง” ที่พูดภาษาท้องถิ่นได้ และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ เช่น สื่อดิจิทัลที่มีตัวเลือกภาษาต่าง ๆ สร้างความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอก โดยเชิญผู้นำชุมชนหรือองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการออกแบบและพัฒนากิจกรรมทางการศึกษา และสนับสนุนโครงการอาสาสมัครสอนเสริมสำหรับนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาส ส่งเสริมให้ครูที่มาจากกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ได้มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน เช่น การกำหนดหลักสูตรและแนวทางการสอนที่เหมาะสม และสร้างเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน เช่น จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม และจัดตั้ง “สภานักเรียนพหุวัฒนธรรม” ที่มีตัวแทนนักเรียนจากทุกกลุ่มชาติพันธุ์ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกิจกรรมของโรงเรียนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพิริยะ กรุณา (2564) เสนอแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ระหว่าง ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมอย่างสิ้นเชิงจึงเป็นการยากที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจะเข้าใจเข้าถึงและพัฒนาให้ชุมชนสามารถอยู่ร่วมกัน ในสังคมได้อย่างมีความสุขและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโรงเรียนซึ่งเป็นหลักให้ความรู้แก่ผู้เรียนในการยอมรับความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นบทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอน และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในความหลากหลายของอัตลักษณ์ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม และเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในชุมชน

2.2 ด้านการปรับวิธีการจัดการเรียนการสอน

กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรจัดอบรมครูด้านการสอนในบริบทพหุวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และสนับสนุนให้ครูศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษาพหุวัฒนธรรม ใช้ภาษาถิ่นหรือภาษาชาติพันธุ์ในการสื่อสารควบคู่กับภาษาไทยกลางใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based Learning) โดยให้เน้นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและสังคมของผู้เรียน และ

ใช้การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) และการอภิปรายเพื่อส่งเสริมความเข้าใจในมุมมองที่แตกต่างบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในบทเรียน นำความรู้เกี่ยวกับชาติพันธุ์ ภาษาประเพณี และวิถีชีวิตของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ (เช่น กะเหรี่ยง ม้ง อาข่า) เข้ามาในเนื้อหาวิชา เช่น ภาษาไทย สังคมศึกษา ศิลปะ เป็นต้น พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยการออกแบบข้อสอบและแบบประเมินที่สามารถสะท้อนศักยภาพของผู้เรียนจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย และใช้เกณฑ์การประเมินที่เน้นความสามารถเชิงปฏิบัติและการแก้ปัญหา วัดผลแบบยืดหยุ่น เช่น การให้ทำโครงงานแทนการสอบ หรือให้เลือกทำข้อสอบในภาษาที่นักเรียนถนัด และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เช่น โครงการ “เพื่อนต่างวัฒนธรรม” หรือสัปดาห์วัฒนธรรม ที่นักเรียนแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์นำเสนอวัฒนธรรมของตนเอง จัดอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ครูเข้าใจแนวคิดพหุวัฒนธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในห้องเรียนได้จริงสอดคล้องกับแนวคิดของฐิติมดี อาพัทธนานนท (2551) ที่กล่าวว่าโรงเรียนควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการศึกษาพหุวัฒนธรรมคือ แนวทางในการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม และแนวปฏิบัติในโรงเรียน รวมถึงการสื่อสารไปถึงพ่อแม่และประชาชนว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับพหุวัฒนธรรมศึกษากับผู้เรียนปรับทัศนคติความเชื่อ และการปฏิบัติของบุคลากร หลักสูตรของโรงเรียนควรมีการปรับเพื่อให้สะท้อนมุมมองของชนกลุ่มน้อยมากขึ้นเป็นการนำเสนอเนื้อหาหลักสูตรผ่านมุมมองของชนกลุ่มน้อยเองด้วยไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มเรื่องราวของชนกลุ่มน้อยเข้าไปในหลักสูตรเท่านั้น การปรับหลักสูตรเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เรียนมองปัญหา และประเด็นต่าง ๆ จากมุมมองของคนหลากวัฒนธรรมเทคนิคการสอน สำคัญที่สุดคือ ผู้สอนจะต้องใช้วิธีการสอนที่เน้นการมีส่วนร่วมและ การจัดกิจกรรมกลุ่มเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรมศึกษา คือ การเรียนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการเรียนที่ครูฟังเสียงและความคิดเห็นของผู้เรียนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม โดยโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีการจัดการอบรมวิธีการสอนสำหรับผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้แก่ครู สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน โรงเรียนควรเลือกสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่สะท้อนประสบการณ์และประวัติศาสตร์ สื่อการสอนควรจะเกี่ยวข้องกับปัญหาและมุมมองของทุกกลุ่มชนชาติ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ผู้ปกครองอาจจะลังเล ไม่กล้าเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาเนื่องจากเห็นว่าตนเองไม่มีอำนาจ หรือความเห็นของตนไม่ได้รับความใส่ใจจากโรงเรียน ดังนั้นหน้าที่ของโรงเรียนคือการหาวิธีที่จะทำให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาให้มากที่สุดการตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การจัดการศึกษาแบบใดก็ตามต้องหมั่นตรวจสอบและปรับปรุง พัฒนา การจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น ตรวจสอบว่าเป้าหมายที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เป็นต้น

2.3 ด้านการปรับเนื้อหาในบทเรียน

กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรบูรณาการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เนื้อหาการเรียนการสอนควรนำข้อมูลเกี่ยวกับ

ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ประเพณี วิถีชีวิต ภาษา ศิลปะ และภูมิปัญญาของกลุ่มชาติพันธุ์ในพื้นที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบทเรียน เพื่อส่งเสริมความเข้าใจรากเหง้าของตนเองและเปิดกว้างในการยอมรับวัฒนธรรมอื่น การจัดการเนื้อหาควรคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ จิตใจ และสังคม โดยการเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะความรู้ทางวิชาการ แต่รวมถึงทักษะชีวิต คุณธรรม จริยธรรม และการเคารพในความแตกต่าง ปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน เนื้อหาวิชาต่าง ๆ เช่น ภาษาไทย สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ ควรมีการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมของชุมชน เช่น การเรียนเรื่องทรัพยากรธรรมชาติในวิชาวิทยาศาสตร์ อาจเน้นศึกษาป่าไม้ การเกษตร หรือภูมิปัญญาพื้นบ้านที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ เพิ่มเนื้อหาส่งเสริมคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรม จัดทำบทเรียนที่เน้นให้ผู้เรียนตระหนักถึงคุณค่าความหลากหลาย ความเสมอภาค และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เช่น การสอดแทรกหัวข้อเรื่อง “ความหลากหลายคือพลัง” หรือ “การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของความแตกต่าง” จัดทำสื่อการเรียนการสอนที่สะท้อนวัฒนธรรมท้องถิ่น หนังสือ แบบฝึกหัด และสื่อประกอบการเรียนควรมีการออกแบบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมชาติพันธุ์ในพื้นที่ เช่น ภาพประกอบ เครื่องแต่งกาย หรือเรื่องเล่าท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกใกล้ชิดและเข้าใจเนื้อหามากขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาเนื้อหา ชุมชนควรมีบทบาทในการให้ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะ และร่วมกันผลิตสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้เนื้อหาที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตรงตามบริบท และสร้างความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bank (2020) ที่กล่าวว่า การเพิ่มบทบาท เหตุการณ์ ประสบการณ์ต่าง ๆ ของเชื้อชาติต่าง ๆ เข้าไปในแบบเรียน โดยให้มีเนื้อหาที่แสดงถึงบทบาทของตัวแทนของกลุ่มของผู้เรียนในสังคม เช่น กล่าวถึงบุคคลที่มีชื่อเสียงในวัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์ของผู้เรียน การเพิ่มหรือเสริมสิ่งที่ขาดหายไปในหลักสูตรเนื้อหา สาระสำคัญ แก่นของเรื่องเข้าไปโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักสูตร คือ การปรับเปลี่ยนเนื้อหาในหลักสูตรทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาทั้งในประเด็นของ เหตุการณ์ แนวคิดที่ต้องมีความสอดคล้องกับผู้เรียนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย และการมีบทบาททางสังคม ดูว่าในโรงเรียนหรือชุมชนมีปัญหาอะไรบ้างและแสดงบทบาทในการแก้ไขเพื่อนำความรู้มาช่วยแก้ไขปัญหาสังคมให้พัฒนาขึ้น

2.4 ด้านการปรับทัศนคติ

กลุ่มโรงเรียนช่องแคบ-คีรีราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเคารพในความหลากหลาย สนับสนุนให้โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรม เช่น วันวัฒนธรรมสากล การแสดงพื้นบ้าน หรือเวทีแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างนักเรียน และจัดทำโครงการ “โรงเรียนเป็นมิตรกับทุกวัฒนธรรม” (Culturally Inclusive School) เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่สนับสนุนความเท่าเทียมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม จัดค่ายพหุวัฒนธรรมเพื่อให้เด็กจากชาติพันธุ์ต่าง ๆ ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ใช้การเรียนรู้แบบ Storytelling และกิจกรรมเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจ เช่น การจำลองสถานการณ์ของผู้ที่เผชิญกับความท้าทายทางวัฒนธรรม และกิจกรรมการเรียนรู้เชิงวัฒนธรรมที่ให้แต่ละกลุ่มชาติพันธุ์นำเสนอเอกลักษณ์ของตนเอง

เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจกันมากขึ้น บูรณาการแนวคิดการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในทุกระดับของการศึกษา มีส่งเสริมบทบาทของครูและนักเรียนในการเป็น “ทูตวัฒนธรรม” เพื่อถ่ายทอดความรู้และสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น คลิปวิดีโอ หรืออินโฟกราฟิกเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและการเคารพความแตกต่างใช้การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เช่น การทำโครงงานร่วมกันที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผ่านกิจกรรมโรงเรียน เช่น กีฬาสีที่ให้แต่ละสีมีนักเรียนจากทุกเชื้อชาติรวมกัน หรือกิจกรรมจิตอาสาที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ไม่เน้นการแข่งขันมากเกินไป โดยเปลี่ยนจากการให้รางวัลเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการให้รางวัลที่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มส่งเสริมบทบาทของครอบครัวและชุมชนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการปลูกฝังทัศนคติที่ดีแก่นักเรียน เช่น ผ่านการจัดเวทีพบปะ พูดคุย หรือโครงการโรงเรียนและชุมชนร่วมสร้างความเข้าใจในความหลากหลาย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mingleton (2021) ทดลองใช้รูปแบบการเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning)กับนักเรียนเกรด 4 ในห้องเรียนพหุวัฒนธรรมที่มีเด็กอเมริกันแอฟริกันเรียนร่วมกับเด็กอเมริกันเชื้อสายฮีสพานิค เพื่อพัฒนาความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม ผลการเปรียบเทียบก่อนกับหลังการทดลอง พบว่าภายหลังการทดลองใช้การเรียนแบบร่วมมือ นักเรียนร้อยละ 50-70 มีความรอบรู้ทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น นักเรียนร้อยละ 25 มีความตึงเครียดอันเกิดจากเชื้อชาติลดลง และนักเรียนมากกว่าร้อยละ 10 มีปฏิสัมพันธ์ทางลบกับกลุ่มเพื่อนลดลงกว่าก่อนการทดลอง

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 เสนอแนะระดับนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ควรนำผลเรื่อง การกำหนดนโยบายการศึกษาพหุวัฒนธรรม ไปใช้กำหนดนโยบายในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 เสนอแนะระดับองค์กร สถานศึกษาควรนำผลเรื่อง บูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ไปใช้พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และบูรณาการเนื้อหาพหุวัฒนธรรมในกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

1.3 เสนอแนะระดับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลเรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปใช้จัดอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แบบพหุวัฒนธรรม การจัดการเรียนรู้ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพซึ่งกันและกัน

**2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมในการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคในการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมสำหรับผู้เรียนจากหลากหลายกลุ่มชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษากลุ่มช่องแคบ-คีรีราษฎร์ โดยมุ่งเน้นศึกษารูปแบบ วิธีการ และกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเนื้อหาบทเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อศึกษาวิธีการออกแบบและพัฒนาสาระการเรียนรู้ที่สะท้อนความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.4 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปรับทัศนคติของผู้เรียนต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเน้นการศึกษาวิธีการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ตลอดจนแนวทางการออกแบบกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพื่อสนับสนุนการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ลดอคติ และเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันในสังคมพหุวัฒนธรรม

## องค์ความรู้ใหม่

การจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมต้องดำเนินการภายใต้บริบทเฉพาะของพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความรู้ท้องถิ่นเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้จากรากเหง้าทางวัฒนธรรมของตนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้สากล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะด้านวัฒนธรรม การสร้างความร่วมมือกับชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และหน่วยงานภาคี เพื่อร่วมกันออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้เรียน และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติผ่านการเรียนรู้ที่เคารพความแตกต่าง นอกจากนี้ ยังเน้นการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกกลุ่มได้เข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพ อันนำไปสู่การสร้างสังคมพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในระดับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

ไข่มุก อุทยาวลี. (2561). วิเคราะห์ปัญหาการจัดการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบูรณาการทางสังคมและวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยานิวัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 44*(5), 51 – 82.

จรูญ จัวนาน. (2538). การศึกษาสำหรับสังคมหลายวัฒนธรรม. *วารสารรูสมิแล*. 16, 22-26.

ฐิติมดี อาพัทธนานนท์. (2551). พหุวัฒนธรรมศึกษาในมุมมองของนักวิชาการชาวอเมริกันและข้อคิดต่อสังคมไทย. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 36*(3), 128-134

พิริยะ กรุณา. (2564). การบริหารสถานศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนสองศาสนา. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ. *Graduate School Conference 2021, 1*(2), 352-361

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ. (2561). *รายงานวิจัยเรื่องสภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้.* กลุ่มงานพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศ สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566* ตาก เขต 2. https://www.takesa2.go.th.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2567). *ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2567 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.* https://www.takesa2.go.th.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Banks James A. (2020). *Cultural Diversity and Education : Foundations*, Curriculum, Teaching. Allyn and Bacon.

Earley & Ang. (2018). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Mingleton, Helen V. (2021). *Using a Cooperative Learning Model to Improve Cultural Attitudes and Increase Cultural Literacy*. Master Theses, Nova University.

# *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**เวียงคำ วิจิตร[1*] พิมล วิเศษสังข์[2] สมาน อัศวภูมิ[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
[*]Corresponding author e-mail: stu6630117209@sskru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 2) เปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 346 คน ได้มาวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดสถานศึกษา และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู 6 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่น 0.97 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test และการทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่โดยใช้วิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา คือ สร้างเกณฑ์การประเมินที่ชัดเชนและโปร่งใส โดยมีคณะกรรมการกลั่นกรองร่วมตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ส่งเสริมพัฒนาครูให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตร และการวัดประเมินผลให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และบริหารงานสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา; คุณภาพการศึกษา; การจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล

[*] Received: 2025-09-06, Revised: 2025-10-13, Accepted: 2025-10-21

# The Role of School Administrators in Development the Quality of Learning Management in the Digital Era under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon

**Wiangkhom Wijit[1*] Phimon Wisedsang [2] Saman Asawapoom[3]**

[1]M.Ed. Student in Educational Administration, Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education and Human Development, Sisaket Rajabhat University

[*]Corresponding author e-mail: stu6630117209@sskru.ac.th

## ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to examine the level of school administrators' roles in development the quality of learning management in the digital era under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothon, 2) to compare the roles of school administrators and 3) to investigate guidelines for the development of the roles of school administrators. The sample consisted of 346 educational administrators and teachers, selected using stratified random sampling based on school size. Data for interviews were collected from 6 educational administrators and teachers. Research instruments were questionnaires and interview forms, with IOC value between 0.60 - 1.00 and a reliability of 0.97. The statistics used were percentages, means, standard deviations, t-tests, F-tests, and pairwise difference tests using the LSD method. The findings revealed that the overall: 1) The role of school administrators in developing digital-age teaching and learning management was high. 2) Significant differences in roles were observed based on position and work experience ($p<0.01$), and school size ($p<0.05$). 3) Development guidelines included establishing clear evaluation criteria with a joint screening committee for school administration. Recommendations also emphasized promoting teacher development for enhanced digital teaching skills, adapting curricula and assessment for the digital age, and leveraging technology to improve digital learning management and school administration for increased quality and efficiency.

**Keywords:** The Role of school administrators; Quality of education; Learning Management in the Digital Era

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อพฤติกรรมในการใช้ชีวิตรวมถึงการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน โดยการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” จัดการศึกษา ทั้งระบบตั้งแต่ในระดับปฐมวัย ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมสร้างศักยภาพสูงสุดของเยาวชน ตอบสนองตลาดแรงงาน และเป็นที่ต้องการของสังคม ซึ่งมีผู้บริหาร ครูเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ (เพ็ญจันทร์ สินธุเขต, 2560) ในโลกปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศได้

นำพาเราเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนความเป็นโลกาภิวัตน์ให้เกิดขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน คุณลักษณะที่โดดเด่นของโลกในยุคนี้สามารถสรุปได้เป็นสามประเด็นหลักที่เกี่ยวพันและเสริมซึ่งกันและกันทั้งบุคลากร งบประมาณ และกระบวนการทำงาน โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่สำคัญที่สุด เทคโนโลยีได้ทำลายกำแพงข้อจำกัดต่างๆ ที่มนุษย์เคยเผชิญหน้า ทำให้โลกใบนี้กลายเป็นพื้นที่แห่งโอกาสและการเชื่อมโยงที่ไม่เคยมีมาก่อน (สุกัญญา แช่มช้อย, 2558) ช่วยในการศึกษาและการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้ก้าวทัน และเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ด้วยสถานการณ์โควิด 2019 ในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ผ่านมา ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคฯ (ศบค.) ได้มีมาตรการการเปิด - ปิดสถานที่กิจการต่าง ๆ ตามความจำเป็นด้านสาธารณสุข รวมทั้งการปิดหรืองดกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาส่งผลให้สถานศึกษาต้องเลื่อนการเปิดภาคเรียนและปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้เรียน คือ 1) การเข้าถึงการศึกษาที่ลดลง เมื่อการเรียนทางไกล คือ การเรียนจากภายนอกโรงเรียน หรือเรียนจากที่บ้านเป็นหลัก ประกอบกับสถานะทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความพร้อมในการเรียนของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านอุปกรณ์ ICT ความพร้อมด้านอุปกรณ์การเรียน การเข้าถึงไฟฟ้า รวมถึงพื้นที่นั่งเรียนภายในบ้านที่มีความสงบเพียงพอ 2) การเกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้(Learning Loss) โดยในขณะที่หลายประเทศเริ่มมีการวัดผลเพื่อประเมินภาวะถดถอยทางการเรียนรู้จากการปิดโรงเรียน ในประเทศไทยยังคงมีการวัดผลดังกล่าวอย่างไม่ทั่วถึงและยังไม่เป็นระบบมากเพียงพอในช่วงปีที่ผ่านมา ผลกระทบเรื่องการเกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในผู้เรียนย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน เมื่อชั่วโมงเรียนลดลง ผู้เรียนได้เรียนไม่ครบตามหลักสูตรและถึงแม้จะครบ แต่ก็อาจเป็นการเร่งสอนอย่างรวบรัด รวมถึงการขาดความคุ้นชินกับการสอนทางไกลของครู ย่อมนำไปสู่ปัญหาในเชิงคุณภาพ และผลลัพธ์ผู้เรียนที่ต่ำลงตามมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาและปัญหาในเชิงคุณภาพการศึกษาของประเทศ

การประเมิน PISA 2022 ในประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ทำหน้าที่เป็นศูนย์แห่งชาติ ดำเนินการจัดสอบเมื่อเดือนสิงหาคม 2565 ซึ่งมีนักเรียนกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมการประเมินจาก 279 สถานศึกษา รวม 8,495 คน โดยนักเรียนทำแบบทดสอบและแบบสอบถามด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านทางแฟลชไดรฟ์ ผลการประเมิน PISA 2022 ของประเทศไทย พบว่า นักเรียนไทยมีคะแนนเฉลี่ยด้านคณิตศาสตร์ 394 คะแนน ด้านวิทยาศาสตร์ 409 คะแนน และด้านการอ่าน 379 คะแนน ซึ่งเมื่อเทียบกับ PISA 2018 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของประเทศไทยทั้งสามด้านลดลง โดยด้านคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยลดลง 25 คะแนน ส่วนด้านวิทยาศาสตร์และการอ่านมีคะแนนเฉลี่ยลดลง 17 คะแนน และ 14 คะแนน ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการประเมิน PISA 2022 ในภาพรวมสะท้อนให้เห็นว่าระบบการศึกษาทั่วโลกต่างก็มีคะแนนเฉลี่ยลดลงเมื่อเทียบกับ PISA 2018 ซึ่งเป็นผลกระทบส่วนใหญ่มาจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลให้เกิดความท้าทายในการจัดการเรียนรู้ในทุกประเทศสะท้อนถึงการถดถอยใน

ภาพรวม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566) และยังส่งผลต่อบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร (สพม.ศกยส) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปที่ 6 ระหว่างปการศึกษา 2564 กับปการศึกษา 2563 ในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ พบวา โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยลดลงทุกระดับ เมื่อพิจารณาเปนรายระดับชั้นพบว่าผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปที่ 3 ระหว่างปการศึกษา 2564 กับปการศึกษา 2563 ในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบวา วิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร ทั้งในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ (1.62,1.50,1.56) ตามลำดับ สำหรับวิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร และภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยลดลงเมื่อเทียบกับปการศึกษา 2563 ทั้งในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ ส่วนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปที่ 6 ระหว่างปการศึกษา 2564 กับปการศึกษา 2563 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบวา วิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ได้แก วิชาภาษาไทย ทั้งในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ (3.25, 2.52 และ 2.04) ตามลำดับ และวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม ทั้งในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ(1.18,1.13 และ 0.94) สำหรับวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร และภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยลดลงเมื่อเทียบกับปการศึกษา 2563 ทั้งในระดับเขตพื้นที่ (สพม.ศกยส) ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร, 2566) ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษานั้นถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูและผู้เรียน ให้มีทักษะ มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมครู พัฒนาทั้งในด้านการทำงานและการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งผ่านไปยังผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ การดำเนินชีวิตในยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ขับเคลื่อนทิศทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดรับกับเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถเลือกวิธีการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ผ่านสื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมให้กับผู้เรียน (วรรษมล ปัญญาทิพย์, 2565) อีกทั้งมีการนิเทศภายใน ให้กำลังใจบุคลากร และการสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (บุญมา แพ่งศรีสาร, 2561) ตลอดจนการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย (ครรชิต ชัยกิจ และคณะ, 2563) ทั้งนี้ต้อง

คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (ศศิรดา แพงไทย, 2559) ในด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลหรือสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปใช้วางแผน กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลแตกต่างกัน

## ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมุ่งศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2567 จำนวน 83 สถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 213 คน ครู 3,108 คน รวมประชากรทั้งหมด 3,321 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างได้กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 346 คน โดยแบ่งชั้นภูมิตามขนาดสถานศึกษาแต่ละชั้นภูมิสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 22 คน

และครู 324 คน ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดสถานศึกษา | จำนวนสถานศึกษา | ประชากร | | กลุ่มตัวอย่าง | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน |
| ขนาดเล็ก | 5 | 5 | 50 | 1 | 5 |
| ขนาดกลาง | 54 | 109 | 920 | 11 | 96 |
| ขนาดใหญ่ | 24 | 99 | 2,138 | 10 | 223 |
| **รวม** | **83** | **213** | **3,108** | **22** | **324** |
| **รวมทั้งสิ้น** | | **3,321** | | **346** | |

**ที่มา :** ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2567 ณ วันที่ 12 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และครู 3 คน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

**2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

2.1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ (แบบตรวจสอบรายการ) ตอนที่ 2 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 5 องค์ประกอบ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 -1.00 2) ทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มทดลอง 30 คน ได้ค่า Cronbach’s Alpha = 0.97 3) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ขั้นตอนการเก็บข้อมูลดำเนินการดังนี้ ขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธรและผู้อำนวยการสถานศึกษา นำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษาจำนวน 346 ฉบับ และดำเนินการติดตาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจนครบ 346 ฉบับก่อนนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์

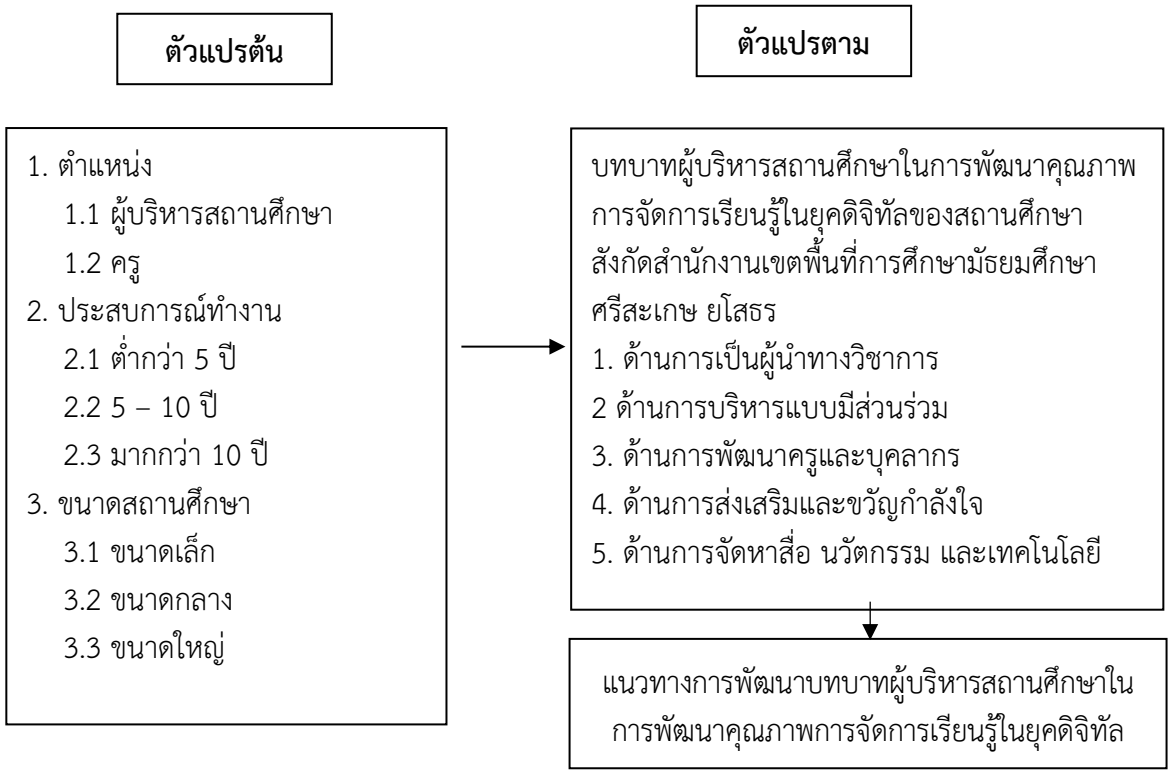
**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

4.1 การศึกษาระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ใช้สถิตพื้นฐานโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยสถิติทดสอบทีแบบอิสระ จำแนกตามตำแหน่ง และทดสอบความแปรปรวนทางเดียวด้วยค่าสถิติทดสอบเอฟ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ในกรณีที่พบความแตกต่าง จะทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ โดยใช้วิธี LSD

4.3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเสนอเป็นความเรียง

**5. กรอบแนวคิดการวิจัย**




## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมและรายด้าน

| รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ | 4.47 | 0.38 | มาก |
| 2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | 4.30 | 0.52 | มาก |
| 3. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร | 4.32 | 0.53 | มาก |
| 4. ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ | 4.16 | 0.60 | มาก |
| 5. ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี | 4.48 | 0.49 | มาก |
| **เฉลี่ยรวม** | **4.35** | **0.40** | **มาก** |

จากตารางที่ 2 พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ

2. ผลการเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตำแหน่งประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 3 - 5

**ตารางที่ 3** แสดงผลการเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามตำแหน่ง

| บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา | ผู้บริหารสถานศึกษา | | ครู | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| 1. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ | 4.60 | 0.41 | 4.46 | 0.38 | 1.629 | 0.104 |
| 2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | 4.58 | 0.55 | 4.29 | 0.52 | 2.527* | 0.012 |
| 3. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร | 4.69 | 0.29 | 4.30 | 0.53 | 5.527** | 0.000 |
| 4. ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ | 4.61 | 0.36 | 4.13 | 0.60 | 3.662** | 0.000 |
| 5. ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี | 4.70 | 0.33 | 4.47 | 0.50 | 2.916** | 0.007 |
| **เฉลี่ย** | **4.63** | **0.30** | **4.33** | **0.40** | **3.466**** | **0.001** |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ และด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4** แสดงผลการเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา** | **แหล่งความแปรปรวน** | **SS** | **df** | **MS** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ | ระหว่างกลุ่ม | 0.601 | 2 | 0.300 | 2.01 | 0.134 |
| | ภายในกลุ่ม | 51.063 | 343 | 0.149 | | |
| | รวม | 51.663 | 345 | | | |
| ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ระหว่างกลุ่ม | 1.901 | 2 | 0.950 | 3.48* | 0.032 |
| | ภายในกลุ่ม | 93.628 | 343 | 0.273 | | |
| | รวม | 95.529 | 345 | | | |
| ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 8.049 | 2 | 4.025 | 15.24** | 0.000 |
| | ภายในกลุ่ม | 90.529 | 343 | 0.264 | | |
| | รวม | 98.578 | 345 | | | |
| ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ | ระหว่างกลุ่ม | 9.668 | 2 | 4.834 | 14.21** | 0.000 |
| | ภายในกลุ่ม | 116.645 | 343 | 0.340 | | |
| | รวม | 126.313 | 345 | | | |
| ด้านการจัดหาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี | ระหว่างกลุ่ม | 0.281 | 2 | 0.140 | 0.57 | 0.566 |
| | ภายในกลุ่ม | 84.398 | 343 | 0.246 | | |
| | รวม | 84.678 | 345 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **2.845** | **2** | **1.423** | **9.08**** | **0.000** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **53.710** | **343** | **0.157** | | |
| | **รวม** | **56.555** | **345** | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวม พบว่า ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี (5-10 ปี สูงกว่า ต่ำกว่า 5 ปี) และประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี กับ มากกว่า 10 ปี (มากกว่า 10 ปี สูงกว่า ต่ำกว่า 5 ปี) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา**

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ | ระหว่างกลุ่ม | 0.759 | 2 | 0.379 | 2.55 | 0.079 |
| | ภายในกลุ่ม | 50.905 | 343 | 0.148 | | |
| | รวม | 51.663 | 345 | | | |
| ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ระหว่างกลุ่ม | 1.109 | 2 | 0.554 | 2.01 | 0.135 |
| | ภายในกลุ่ม | 94.421 | 343 | 0.275 | | |
| | รวม | 95.529 | 345 | | | |
| ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 2.442 | 2 | 1.221 | 4.35* | 0.014 |
| | ภายในกลุ่ม | 96.136 | 343 | 0.280 | | |
| | รวม | 98.578 | 345 | | | |
| ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ | ระหว่างกลุ่ม | 3.892 | 2 | 1.946 | 5.45** | 0.005 |
| | ภายในกลุ่ม | 122.421 | 343 | 0.357 | | |
| | รวม | 126.313 | 345 | | | |
| ด้านการจัดหาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี | ระหว่างกลุ่ม | 0.052 | 2 | 0.026 | 0.10 | 0.901 |
| | ภายในกลุ่ม | 84.627 | 343 | 0.247 | | |
| | รวม | 84.678 | 345 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **1.202** | **2** | **0.601** | **3.72*** | **0.025** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **55.353** | **343** | **0.161** | | |
| | **รวม** | **56.555** | **345** | | | |

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดกลาง กับ สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ขนาดใหญ่ สูงกว่า ขนาดกลาง) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1) ด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ ผู้บริหารควรสร้างเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนที่ชัดเจน โปร่งใส มีคณะกรรมการร่วมกลั่นกรอง และพิจารณาปัจจัยด้านผลงานและคุณธรรม ควบคู่กับการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ประเมินผล และมีช่องทางสื่อสารที่สม่ำเสมอ 3) ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาในประเทศที่มีคุณภาพ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และเชิญผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาทักษะ 4) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีความรู้และวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล เป็นแบบอย่าง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5) ด้านการส่งเสริมสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง จัดตั้งทีมครูแกนนำด้านดิจิทัล จัดอบรมเน้นปฏิบัติจริง จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็น และพัฒนาคู่มือหรือแหล่งเรียนรู้

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร นำมาอภิปลายผลตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปน้อยที่สุด โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการส่งเสริมและขวัญกำลังใจ ตามลำดับ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบทบาทการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม เทคโนโลยีและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล มาช่วยในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรษมล ปัญญาทิพย์ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก พร้อมกับการ

ส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ป้อมคำ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 กรณีศึกษา พบว่า บทบาทผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำในการส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ ในการพัฒนางานวิชาการ และแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการบริหาร จึงต้องมีการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านการอบรม เทคนิคการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการ PLC ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐาวรดา วิเชียรฉาย และวิรัตน์ มณีพฤกษ์ (2566) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู ด้านการจัดการเรียนการสอนยุคดิจิทัลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พร้อมกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Braddy (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูที่อยู่ในสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า ลักษณะของผู้นำยังส่งผลต่อความต้องการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ นอกจากนี้การส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการยกย่องชมเชย การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ สวัสดิการ และการให้รางวัล เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ

2. การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการ ขณะที่ครูซึ่งอยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยตรง จึงทำให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรจนศักดิ์ อินทนน (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่ง

สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย จะมีความคาดหวังมากกว่าครูที่มีประสบการณ์มาก เพราะครูที่มีประสบการณ์มากจะเข้าใจกับสภาพปัญหา และปรับตัวในการทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐาวรดา วิเชียรฉาย และวิรัตน์ มณีพฤกษ์ (2566) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู ด้านการจัดการเรียนการสอนยุคดิจิทัลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกันอาจมีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีทรัพยากรและโอกาสในการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมภายนอกได้มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ความคาดหวังหรือความคิดเห็นต่อการสนับสนุนจากผู้บริหารแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางที่อาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือบุคลากรในการจัดกิจกรรมพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรษมล ปัญญาทิพย์ (2565) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ที่จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์มีประเด็นที่สำคัญ คือ ผู้บริหารควรมีการเกณฑ์ที่ชัดเชนและโปร่งใส มีคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกลั่นกรอง ตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการพัฒนาครูและบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการวัดประเมินผลให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สุนีย์ มูลสุตา, สังวาร วังแจ่ม, ทัศนีย์ บุญมาภิ และมานะ ครุฑธาโรจน์ (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี โดยนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการส่งเริมการใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ไปเผยแพร่ให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรและงบประมาณในการสนับสนุนดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

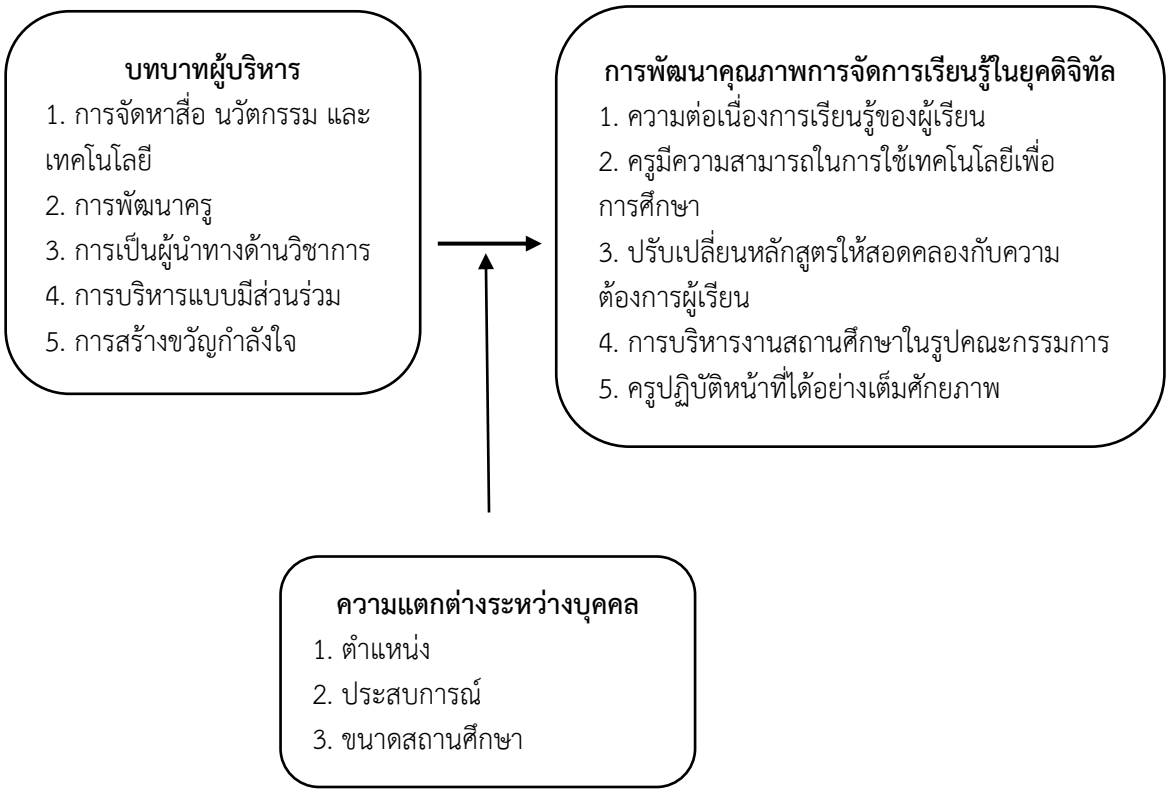
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบที่ต้องการพัฒนา โดยเฉพาะครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี

**2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย**

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี

2.2 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

## องค์ความรู้ใหม่




**ภาพที่ 1** บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี พร้อมการการพัฒนาครูให้เป็นเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม เทคโนโลยี วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน อีกทั้งต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการขับเคลื่อนให้ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ให้ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับยุคสมัย โดยผ่านการบริหารงานสถานศึกษาในรูปคณะกรรมการในการร่วมตัดสินใจ(PDCA) และส่งเสริมครูปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

ครรชิต ชัยกิจ, ละเอียด จงกลนี และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2563). ภาวะผู้นำทางวิชาการและพุทธวิธีในการจัดการศึกษา. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, *10*(2), 165-175.

ฐาวรดา วิเชียรฉาย และวิรัตน์ มณีพฤกษ์. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู ด้านการจัดการเรียนการสอนยุคดิจิทัลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมท้องถิ่น, 18(2)*, 99-113.

บุญมา แพ่งศรีสาร. (2561). คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่. *วารสาร มจร. นครน่านปริทรรศน์*, 2(2), 131-141.

เพ็ญจันทร์ สินธุเขต. (2560). การศึกษายุคนี้ (ยุคดิจิทัล ) : THAILAND 4.0. ใน ปรารถนา โกวิทยางกูร (บ.ก.), *รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครุศาสตร์วิจัย ครั้งที่ 3.* (น. 98-110). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

โรจนศักดิ์ อินทนน. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรรษมล ปัญญาทิพย์. (2565). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่.* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

วินัย ป้อมคำ. (2558). ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 กรณีศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอิสเทริ์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, *5*(3), 210-220.

ศศิรดา แพงไทย. (2559). บทบาทของของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัย*, *6*(1), 7-11.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2566). *การแถลงข่าวผลการประเมิน PISA 2022*. https://pisathailand.ipst.ac.th/news-21/

สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำาปี พ.ศ.2566-2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร.* https://www.secondarysskyst.go.th/?page_id=9285

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *ถอดบทเรียนการแก้ไขภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ Learning Loss.* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *16*(4), 216-224.

สุนีย์ มูลสุตา, สังวาร วังแจ่ม, ทัศนีย์ บุญมาภิ และมานะ ครุฑธาโรจน์. (2567).บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *9*(1), 1068-1077.

Braddy D.A. (1991). The Relationship Between Principal Leadership Style and Teache Participation in Decision - marking (Empowerment). *Dissertation Abstracts International*, *53*(1), 27.

# *การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง

**ศศิธร สุขสงค์[1*] พิชามญชุ์ สุรียพรรณ[2] ญาณิศา บุญจิตร์[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[*]Corresponding author e-mail: 66052511227@student.sru.ac.th Tel. 0946379551

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงาน การนิเทศภายใน 2) พัฒนาครูให้มีสมรรถนะการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู และ 3) ประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายใน แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมาย ครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง จำนวน 4 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 แบบทดสอบ ความยากง่ายเท่ากับ 0.53 – 0.80 ค่าอำนาจจำแนกเท่ากับ 0.40 – 0.73 แบบสังเกตและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิง พรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการดำเนินงานนิเทศภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การวางแผนการนิเทศ ( $\bar{X}$= 3.50) ด้านที่ต่ำที่สุดคือ การดำเนินการนิเทศ ($\bar{X}$=3.21) ครูมีความต้องการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน ด้านการดำเนินการนิเทศ มากที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.498) รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงแก้ไข ($PNI_{modified}$ = 0.406) 2) ผลการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายใน พบว่า หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม จาก 20.00 เป็น 29.25 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลการประเมินทักษะด้านการปรับปรุงแก้ไข มากที่สุด ($\bar{X}$=4.60) รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการนิเทศ ($\bar{X}$= 4.45) และ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจ ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านเนื้อหา ($\bar{X}$=4.71) รองลงมาคือ ด้านคู่มือการอบรม ($\bar{X}$=4.70) สะท้อนให้เห็นว่าเนื้อหาและคู่มือมีความชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการ

**คำสำคัญ:** สมรรถนะครู; การนิเทศภายใน; การนิเทศภายในแบบผสมผสาน

[*] Received: 2025-05-25, Revised: 2025-08-04, Accepted: 2025-08-22

# The Development of Teachers' Competency in Blended Internal Supervision to Enhance Instructional Management at Ban Nong Ya Plong School

**Sasithorn Suksong[1*] Pichamon Sureeyaphan[2] Yanisa Boonjit[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Suratthani Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University
[3]Lecturer of Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: 66052511227@student.sru.ac.th

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to examine the current conditions and needs for implementing internal supervision, 2) to develop teachers' competencies in blended internal supervision to enhance teachers' instructional capacity, and 3) To assess teachers' satisfaction with the blended internal supervision competency development process designed to enhance their instructional capacity. This action research was conducted with a simple random sampling of four teachers from Ban Nong Ya Plong School. Research instruments included questionnaires (reliability = 0.97), achievement tests (difficulty index = 0.53–0.80, discrimination index = 0.40–0.73), observation forms, and evaluation forms. Descriptive statistics such as mean, standard deviation, and the Priority Need Index (PNI) were employed for data analysis. The findings were 1) Regarding the current conditions of internal supervision, the overall current condition of internal supervision was at a moderate level, the aspect with the highest mean score was supervision planning ($\bar{X}$= 3.50), while supervision implementation had the lowest score ($\bar{X}$= 3.21). The highest need for development was found in the supervision implementation aspect ($PNI_{modified}$ = 0.498), followed by revision and improvement ($PNI_{modified}$ = 0.406). Both aspects require communication skills, interpersonal relationships, and the capacity for mentoring and professional leadership. 2) After the intervention, teachers' competencies in internal supervision improved, with post-training scores higher than pre-training. The highest average post-training score was in the revision and improvement aspect ($\bar{X}$= 4.60), followed by supervision implementation ($\bar{X}$= 4.45). 3) Teachers' satisfaction with all four aspects of the development process was at the highest level. The highest satisfaction was reported for content ($\bar{X}$= 4.71), followed by the training manual ($\bar{X}$= 4.70), indicating that the materials were clear, relevant to teachers' needs, and applicable in practice.

**Keywords:** teacher competency; internal supervision; blended internal supervision

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (2560) ได้กำหนดแนวทาง การพัฒนาประเทศไว้ในมาตรา 258 ว่าด้วยการปฏิรูปประเทศ โดยระบุถึงกลไกและระบบในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู และได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับคุณภาพและประสิทธิภาพการสอนทั้งยังส่งเสริมระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล และการปรับปรุงโครงสร้างองค์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเรียนการสอนในทุกระดับเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ รวมถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (2560) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยในทุกช่วงวัย และเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยที่ดี และมีความสามารถในการปรับตัวต่อโลกยุคใหม่ ทั้งนี้ ผู้เรียนควรได้รับการส่งเสริมให้มีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานทางการศึกษาและวิชาชีพ อีกทั้งสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพของตนเอง สถานศึกษาทุกระดับควรดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน พร้อมทั้งใช้แหล่งเรียนรู้ สื่อ ตำรา และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม สื่อการเรียนรู้ควรมีคุณภาพและผ่านการรับรองมาตรฐาน โดยประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ควรมีระบบติดตามตรวจสอบ และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน การผลิตและพัฒนาครูและอาจารย์ต้องสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามที่กำหนด กระบวนการผลิตครูควรมุ่งเน้นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้าสู่วิชาชีพ และจัดระบบการพัฒนาต่อเนื่องอย่างเป็นระบบรวมถึงการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การนิเทศการจัดการเรียนรู้หรือการนิเทศการสอน เป็นเรื่องย่อยของการนิเทศการศึกษา การนิเทศ การสอนเป็นกระบวนการปรับปรุงงาน พันธกิจในชั้นเรียน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการในโรงเรียน โดยเป็นการทำงานโดยตรงกับครูผู้สอน การนิเทศการจัดการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานโรงเรียน จุดมุ่งหมายจะเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนการสอน ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียน การนิเทศการเรียนรู้ ไม่ใช่หน้าที่ของศึกษานิเทศก์เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ของผู้นำในการจัดการเรียนสอนทุกคน นับตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ตลอดจนครูทุกคน ซึ่งต้องช่วยกันรับผิดชอบเพื่อช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ (หน่วยศึกษานิเทศก์, 2562) การนิเทศภายในยังเป็นแนวทางที่ใช้พัฒนาศักยภาพของครูและส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยมีจุดประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบด้านวิชาการอย่างเป็นระบบ (เนตรนภา ราชแลนด์, 2561) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโดยประกาศให้ปี 2562 เป็น “ปีทองของการนิเทศภายใน” โดยมุ่งเน้นแนวคิด “ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อคุณภาพของผู้เรียน” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการนิเทศในระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริงเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยั่งยืน แนวทางการนิเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาครู โดยเฉพาะรูปแบบการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้สอนกับผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา โดยผู้ทำหน้าที่นิเทศจะให้คำแนะนำและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิด ช่วยให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างทันท่วงที อันจะนำไปสู่การจัดการเรียนรู้

แบบมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพและยั่งยืนในระยะยาว แนวทางสำคัญในการยกระดับวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 คือการสร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดให้ปี พ.ศ. 2562 เป็น “ปีทองของการนิเทศภายใน” โดยมีแนวคิด “ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อคุณภาพของผู้เรียน” เป็นจุดเน้นสำคัญ ส่งผลให้ครูในสังกัดมีความตื่นตัวมากขึ้นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อการเรียนการสอน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการศึกษาและนำเทคนิควิธีใหม่ ๆ มาปรับใช้ จากสภาพการดำเนินงานในปีการศึกษา 2562 ของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง พบว่าโรงเรียนมีการจัดระบบนิเทศภายในที่ส่งผลให้ครูมีพัฒนาการด้านการสอนที่ชัดเจน ทั้งในด้านกระบวนการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากเอกสาร รายงานการประเมินตนเองโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ปีการศึกษา 2564 (2564) โรงเรียนมีระบบการนิเทศที่เข้มแข็ง ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาต่อมา มีนโยบายหรือกิจกรรมอื่นแทรกเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนชะลอตัวลง ประกอบกับรูปแบบการนิเทศแบบเดิมที่มีการนิเทศเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน ยังขาดการติดตามดูแลต่อเนื่อง ขาดการให้คำแนะนำแบบใกล้ชิด อีกทั้งบุคลากรที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนการนิเทศยังขาดความเชี่ยวชาญและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ส่งผลให้ระบบนิเทศภายในไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มศักยภาพ จากเอกสารรายงานการประเมินตนเองโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ปีการศึกษา 2566 (2566) ที่บอกว่ากระบวนการบริหารและการจัดการขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในการพัฒนาตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียน จากข้อเท็จจริงดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าหากการนิเทศภายในได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จะสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ของครูให้ดียิ่งขึ้น และส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนอย่างแท้จริงในระยะยาว

ดังนั้นจากสภาพปัจจุบันและความสำคัญของการนิเทศที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างทีมครูนิเทศก์ที่เข้มแข็ง การติดตามดูแลให้คำแนะนำหลังการนิเทศจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้ครูได้รับการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้แบบรอบด้านทุกมิติ จึงสมควรมีการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อพัฒนาครูให้มีสมรรถนะการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

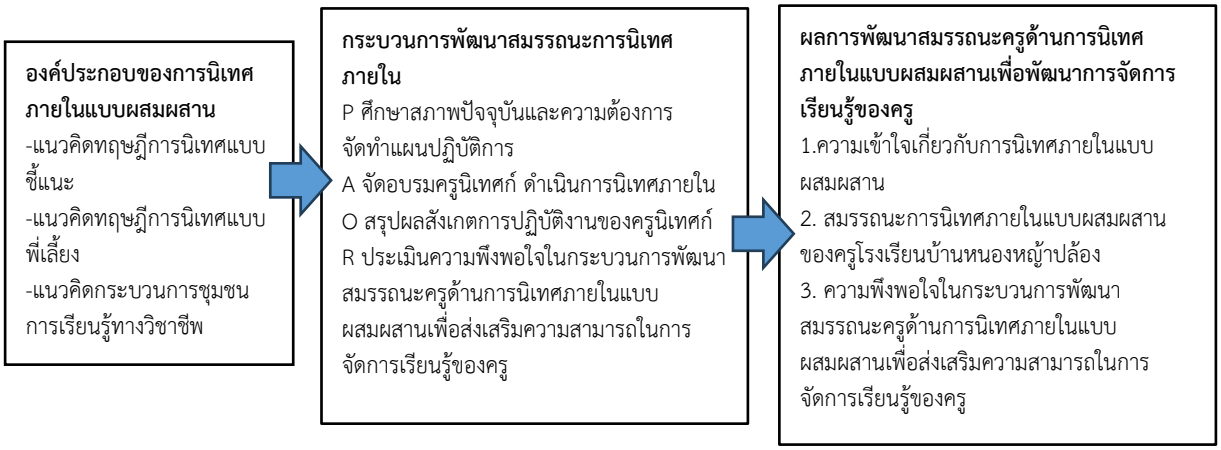
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย คือ ครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง จำนวน 4 คน ในปีการศึกษา 2567
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานการนิเทศภายใน 2) การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศภายในแบบการผสมผสาน (กระบวนการนิเทศแบบชี้แนะ,กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ,กระบวนการนิเทศแบบพี่เลี้ยง) และความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู 3) การประเมินผลจากหลายแหล่งข้อมูล เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบก่อน - หลังอบรม แบบสังเกตการปฏิบัติงานของครูนิเทศก์ และความพึงพอใจ
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2567 ถึงเดือนมีนาคม 2568

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการนิเทศแบบชี้แนะ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) แบบพี่เลี้ยง ตามแนวคิดและทฤษฎีของ วัชรี เล่าเรียนดี (2553) และ Sweeny (2003) และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) นำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ Kemmis and McTaggart ดังแสดงในภาพที่ 1.1 จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพ




ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

**ระเบียบวิธีวิจัย**

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติการ (Action) การสังเกตการณ์ (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) การวิจัยนี้ครอบคลุม 3 วัตถุประสงค์หลัก จึงแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ตามลำดับดังนี้

**ระยะที่ 1** ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าและเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายใน การนิเทศแบบโค้ชชิ่ง การนิเทศแบบพี่เลี้ยง กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อมาได้จัดสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู ภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแผนปฏิบัติการนิเทศแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู คู่มือการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาครูต่อไป สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะครู จำนวน 25 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

กลุ่มเป้าหมาย

- ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 13 คน

**ระยะที่ 2** เพื่อพัฒนาครูให้มีสมรรถนะการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูนิเทศก์เกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบผสมผสาน และความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้วยแบบทดสอบก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ จากนั้นได้จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู และประเมินผลอีกครั้งหลังการอบรมเพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าทางความรู้ ครูได้นำความรู้ที่ได้รับไปดำเนินการนิเทศตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศและการปรับปรุงแก้ไข โดยทั้ง 5 ขั้นตอนมีการใช้กระบวนการนิเทศแบบชี้แนะ การนิเทศแบบพี่เลี้ยง และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผสมผสานเข้าไป โดยใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล คือ แบบทดสอบก่อน–หลังอบรม และเอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการนิเทศภายในแบบผสมผสาน เครื่องมือผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ และประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.50 ขึ้นไป แบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (KR-20) เท่ากับ 0.93 ค่าความยากง่าย 0.53–0.80 และค่าอำนาจจำแนก 0.40–0.73 และทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีบริบทใกล้เคียง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลผลตามเกณฑ์ระดับความคิดเห็น 5 ระดับของ บุญชุม ศรีสะอาด (2560) เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ได้ดำเนินการ

สังเกตการปฏิบัติงานของครูนิเทศก์ โดยผู้บริหาร ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล คือ แบบสังเกตการปฏิบัติงานของครูนิเทศก์ ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.80 – 1.00 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC), ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พร้อมทั้งใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับในการแปลผลตามเกณฑ์ของบุญชุม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งแบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อสะท้อนระดับการนิเทศโดยใช้กระบวนการผสมผสาน อย่างเป็นระบบ

กลุ่มเป้าหมาย

- ครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง จำนวน 4 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย Simple Random Sampling

ระยะที่ 3: เพื่อประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาการนิเทศภายใน แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการประเมินความพึงพอใจของครูในกระบวนการพัฒนาวมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสาน โดยใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ และประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)เท่ากับ 1.00 และทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีบริบทใกล้เคียง ก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแบบประเมินมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC), ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พร้อมทั้งใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับในการแปลผลตามเกณฑ์ของบุญชุม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งแบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อสะท้อนระดับการนิเทศโดยใช้กระบวนการผสมผสาน อย่างเป็นระบบ

กลุ่มเป้าหมาย

- ครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง จำนวน 4 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย Simple Random Sampling

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ผลการวิจัยพบว่า โดย ภาพรวมสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานนิเทศภายทั้ง 5 ขั้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 เมื่อคำนวณหาระดับความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายใน ขั้นการดำเนินการนิเทศมีความต้องการในการพัฒนาอยู่ในระดับสูงที่สุด มีค่า PNI $_{modified}$ เท่ากับ 0.498 รองลงมาคือขั้นการปรับปรุงแก้ไข PNI $_{modified}$ เท่ากับ 0.406 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สภาพปัจจุบันและระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสาน โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง n=13

| รายการ | สภาพปัจจุบัน | | สภาพที่พึงประสงค์ | | PNI modified | ระดับ | ลำดับความต้องการ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | | |
| 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ | 3.47 | 0.52 | 4.78 | 0.42 | 0.376 | ปานกลาง | 5 |
| 2. การวางแผนการนิเทศ | 3.50 | 0.50 | 4.89 | 0.27 | 0.396 | ปานกลาง | 3 |
| 3. การดำเนินการนิเทศ | 3.21 | 0.41 | 4.80 | 0.39 | 0.498 | สูง | 1 |
| 4. การประเมินผลการนิเทศ | 3.44 | 0.50 | 4.80 | 0.34 | 0.394 | ปานกลาง | 4 |
| 5. การปรับปรุงแก้ไข | 3.44 | 0.51 | 4.84 | 0.31 | 0.406 | สูง | 2 |
| **ภาพรวม** | **3.41** | **0.49** | **4.82** | **0.35** | **0.425** | **สูง** | |

2. ผลการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง มีดังนี้

2.1 ผลคะแนนหลังอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าก่อนอบรม โดยคะแนนเฉลี่ยก่อนการอบรมเท่ากับ 20 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และคะแนนเฉลี่ยหลังอบรมเท่ากับ 29.25 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 97.50 ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจของครูนิเทศก์ก์เกี่ยวกับการนิเทศภายในแบบผสมผสานและความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ n=4

| การทดสอบ | $\bar{X}$ | S.D. | t-test | P-value |
|---|---|---|---|---|
| ก่อนอบรม | 20.00 | 1.41 | t = 19.32 | p = 0.0003 |
| หลังอบรม | 29.25 | 0.83 | | |

2.2 ผลการประเมินทักษะการนิเทศของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง พบว่า ครูนิเทศก์ก์มีทักษะในการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในแบบผสมผสานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงแก้ไข มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือขั้นการดำเนินการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งเท่ากับขั้นการประเมินผล และขั้นการวางแผนการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการประเมินทักษะการนิเทศของครูนิเทศก์ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง n=13

| รายการ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันฯ | 4.40 | 0.44 | มาก |
| ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการนิเทศ | 4.35 | 0.46 | มาก |
| ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการนิเทศ | 4.45 | 0.46 | มาก |
| ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล | 4.40 | 0.44 | มาก |
| ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข | 4.60 | 0.47 | มากที่สุด |
| **รวม** | **4.44** | **0.45** | **มาก** |

3. ผลการประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในระดับ มากที่สุด ในทุกด้านที่ประเมินโดยเฉพาะด้าน เนื้อหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.71 รองลงมาคือ ด้านคู่มือเอกสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ด้านผลลัพธ์และประโยชน์ที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ n=13

| ด้านการประเมิน | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|---|---|---|---|
| กระบวนการ | 4.63 | 0.54 | มากที่สุด |
| คู่มือการอบรม | 4.70 | 0.35 | มากที่สุด |
| เนื้อหา | 4.71 | 0.44 | มากที่สุด |
| ผลลัพธ์และประโยชน์ที่ได้รับ | 4.67 | 0.53 | มากที่สุด |
| **รวม** | **4.67** | **0.46** | **มากที่สุด** |

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ จะเห็นว่า ขั้นตอนที่มีระดับความจำเป็นในระดับ สูง ได้แก่ ขั้นการดำเนินการนิเทศ ($PNI_{modified}$ = 0.498) เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นมากที่สุดในการพัฒนา สะท้อนให้เห็นว่าครูต้องการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานนิเทศจริง ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคนิคการนิเทศ การสื่อสาร การติดตาม และการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ขั้นการปรับปรุงแก้ไขการนิเทศ ($PNI_{modified}$ = 0.406) แสดงถึงความต้องการพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ผลการนิเทศ การสังเคราะห์ข้อค้นพบ และการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับขั้นตอนที่มี ระดับความจำเป็นในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ขั้นการวางแผนการนิเทศ ($PNI_{modified}$ = 0.396) ซึ่งแม้อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีค่า PNI ใกล้เคียงกับระดับสูง แสดง

ถึงความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และกลยุทธ์ในการนิเทศอย่างเป็นระบบ ขั้นการประเมินผลการนิเทศ ($PNI_{modified}$ = 0.394) แสดงให้เห็นว่าครูต้องการเสริมสร้างความสามารถในการใช้เครื่องมือวัดผลและวิเคราะห์ผลการนิเทศอย่างมีคุณภาพ ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ ($PNI_{modified}$ = 0.376) แสดงถึงความจำเป็นในการฝึกฝนทักษะการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สะท้อนปัญหาและความต้องการอย่างถูกต้องและครอบคลุม สรุปผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ครูในโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการนิเทศในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการ ลงมือปฏิบัติ และ การนำผลไปปรับปรุง ซึ่งจัดอยู่ในระดับความต้องการ สูง จึงควรได้รับการออกแบบกิจกรรมพัฒนาอย่างเร่งด่วน ส่วนขั้นตอนที่มีระดับ ปานกลาง ก็ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะอย่างครอบคลุมและสมดุลทั้งกระบวนการนิเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของวัลลิภา สมฤทธิ์ (2564) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต2 สรุปการนิเทศภายใน ว่าเป็นการดำเนินการที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยครอบคลุมการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพของการสอนและการทำงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้ดีขึ้น และจุฬารักษ์ โคตรจักร (2563) ได้ทำการศึกษากระบวนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา คือ 1) ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาการนิเทศของโรงเรียน และความต้องการเพื่อวางแผนการดำเนินงานโดยแต่งตั้ง ครูนิเทศก์และกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน 2) แต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถด้านการนิเทศ และจัดการประชุมชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ทุกคนทราบ และถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน 3) สร้างสื่อสำหรับการนิเทศที่หลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) ปฏิบัติงานให้ครบทุกขั้นตอน และใช้เทคนิคการจับคู่นิเทศ เพื่อให้ครูมีมุมมองที่หลากหลายและให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศ 5) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการนิเทศอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา

2 ผลการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการ ช่วยให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการนิเทศเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ช่วยให้การพัฒนาสมรรถนะครู มีเป้าหมายชัดเจน และ สามารถประเมินผลได้จริง ครูเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นแนวทางที่มีพลังมากกว่าการอบรมแบบบรรยาย จะเห็นว่าผลการทดสอบ หลังอบรม สูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ชี้ให้เห็นว่าการอบรมมีส่วนกระตุ้นให้ครูมีความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราวุฒ ก๊กใหญ่ (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสื่อมัลติมีเดียสร้างสรรค์โรงเรียนบ้านควนม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจจากการพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสื่อมัลติมีเดียสร้างสรรค์ โรงเรียนบ้านควนม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่าค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนามีค่ามากกว่าก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($\alpha$) .01 วิชา พรหมโชติและคณะ (2564) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสุราษฎร์

ธานี โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศภายใน ส่งผลทำให้ครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ผลการประเมินความพึงพอใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง ครูนิเทศก์ก์ มีความพึงพอใจในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน ทั้งเนื้อหา กระบวนการ คู่มือ และผลลัพธ์และประโยชน์ที่ได้รับ สะท้อนถึงการออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์และนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุปผา รื่นรวย (2563) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี กล่าวว่าครูมีความพึงพอใจต่อวิธีการอบรม บรรยากาศ และการนำความรู้ไปใช้ในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศภายใน ในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอน การดำเนินการนิเทศ และ การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูง ดังนั้น โรงเรียนควรจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการหรือกิจกรรมเสริมทักษะที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง การจัดทำรายงานผล และการใช้ผลการนิเทศมาปรับปรุงการสอนอย่างเป็นระบบ

1.2 ผลการวิจัยยังพบว่า ครูมีความต้องการในด้าน การวางแผนการนิเทศ และ การประเมินผลในระดับปานกลางแต่ใกล้เคียงระดับสูง ซึ่งควรส่งเสริมการใช้เครื่องมือประเมินที่มีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาทักษะการออกแบบแผนการนิเทศให้ครอบคลุมเป้าหมาย วิธีการ และการติดตามผล

1.3 การประเมินผลหลังอบรมแสดงให้เห็นว่า ครูผู้เข้าร่วมมีพัฒนาการด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการนิเทศเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้ดี จึงควรนำรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบผสมผสานที่ใช้ในการวิจัยนี้ไปขยายผลในโรงเรียนอื่นในเขตพื้นที่เดียวกัน

1.4 ผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน โดยเฉพาะเนื้อหา คู่มือ และกระบวนการอบรม จึงควรใช้รูปแบบการจัดอบรมนี้เป็นแนวทางต้นแบบในการพัฒนาครูด้านการนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็กหรือบริบทใกล้เคียงกัน

1.5 ควรส่งเสริมให้โรงเรียนจัดให้มี ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และ การนิเทศแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) อย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงจากผลวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผล และพัฒนาศักยภาพครูได้จริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเฉพาะในโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง และใช้กลุ่มตัวอย่างเพียง 4 คน จึงควรขยายผลการศึกษาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในไปยังโรงเรียนอื่นที่มีบริบทต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบในบริบทที่หลากหลาย

2.2 ควรศึกษาผลต่อเนื่องระยะยาวของการพัฒนาสมรรถนะด้านการนิเทศภายใน เพื่อประเมินความยั่งยืนของผลที่เกิดขึ้น และตรวจสอบว่าส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างไร

2.3 การวิจัยครั้งนี้ใช้เฉพาะเครื่องมือแบบสอบถามและแบบประเมินความพึงพอใจในรูปแบบเชิงปริมาณ ควรวิจัยครั้งต่อไปโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือกลุ่มสนทนาเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนมุมมองของครูนิเทศก์และครูผู้สอนอย่างหลากหลาย

2.4 ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการนิเทศที่แตกต่างกัน เช่น การนิเทศแบบชี้แนะ กับการนิเทศแบบกำกับติดตาม ว่าแบบใดส่งผลต่อการพัฒนาครูมากกว่า เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศภายในแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง” สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้กระบวนการนิเทศแบบผสมผสาน ได้แก่ การนิเทศแบบชี้แนะ การนิเทศแบบพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องและมีระบบ ซึ่งส่งผลให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ดีขึ้น

2. การจัดกระบวนการพัฒนาแบบเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนผลในวง PLC ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้เชิงลึกจากประสบการณ์ตรง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ช่วยเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง และเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการนิเทศและการจัดการเรียนรู้

3. การใช้ข้อมูลผลการนิเทศและสะท้อนผล เพื่อออกแบบกิจกรรมการพัฒนาครูในรอบถัดไป เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและเป็นวงจร ทำให้ครูสามารถมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน และพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบ

4. การนิเทศที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูเป็นศูนย์กลาง ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เห็นคุณค่าในบทบาทของตนเอง และสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการนิเทศแบบผสมผสานที่ออกแบบให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นแนวทางใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้ง เป็นระบบ และยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

จุฬารักษ์ โคตรจักร. (2563). *กระบวนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร บัณฑิตวิทยาลัย.

จีราวุฒ ก๊กใหญ่. (2565). *การพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสื่อมัลติมีเดียสร้างสรรค์ โรงเรียนบ้านควนม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

เนตรนภา ราชแลนด์ (2561). *การมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.มหาวิทยาลัยพะเยา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *การพัฒนาการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชมรมเด็ก.

บุปผา รื่นรวย. (2563). *การพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้กระบวนการนิเทศสำหรับครูในโรงเรียนประชานิคม 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1*. การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, บัณฑิตวิทยาลัย.

วัลลิภา สมฤทธิ์. (2564). *แนวทางการบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2*. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

วิชา พรหมโชติ, และคณะ. (2564). การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี. *วารสารรัชต์ภาคย์, 15*(41), 326-341.

วัชรา เล่าเรียนดี. (2553). *การนิเทศแบบพี่เลี้ยง: รูปแบบเพิ่มพูนสมรรถนะการสอนสำหรับครูใหม่*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง. (2564). *รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2564*. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง.

โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง. (2566). *รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2566*. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะ*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2562). *การขับเคลื่อนนโยบาย "ปีทองของการนิเทศภายใน" โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อคุณภาพของผู้เรียน*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" สู่สถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Deakin University.

Sweeny, B. (2003). *The Mentor's Guidebook.* Illinois: Teacher Mentoring Resource Center.

# *การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

**ศันทณีย์ แสงหล้า[1*] นเรศ ขันธะรี[2] สมฤทัย เตาจันทร์[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
Corresponding author e-mail: santanee.sg66@ubru.ac.th

**บทคัดย่อ**

วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านงบประมาณ 2. ด้านบุคลากร 3. ด้านสื่อเทคโนโลยีและ 4. ด้านการบริหารจัดการ (2) เปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดสถานศึกษา (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ตัวอย่างใช้ในการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 348 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 21 คน และครู 327 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 แบบคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการทดสอบค่าเอฟทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการทดสอบความแตกต่างของ เชฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านสื่อ เทคโนโลยี และด้านงบประมาณ ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** แนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

* Received: 2025-08-23, Revised: 2025-09-30, Accepted: 2025-10-01

# Resource Mobilization of Educational Institutions under the Office of the Secondary Education Service Area Ubon Ratchathani - Amnat Charoen

**Santanee Saenghla[1*] Naret Kantharee[2] Somrutai Taochan[3]**

[1]Student in Master of Education Program in Educational Management
Ubon Ratchathani Rajabhat University
[2]Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
[3]Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University
Corresponding author e-mail: santanee.sg66@ubru.ac.th

## ABSTRACT

This research aimed to (1) A Study of Educational Resource Mobilization in Schools under the Jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Ubon Ratchathani-Amnat Charoen This study investigates the mobilization of educational resources in schools affiliated with the Secondary Educational Service Area Office Ubon Ratchathani-Amnat Charoen. The research focuses on four key dimensions (1) budgetary resources, (2) human resources, (3) media and technological resources, and (4) administrative and managerial resources. (2) compare educational resource mobilization of schools under the Secondary Educational Service Area Office of Ubon Ratchathani and Amnat Charoen, classified by position, work experience, and school size; and (3) investigate approaches for developing educational resource mobilization under the Secondary Educational Service Area Office of Ubon Ratchathani and Amnat Charoen.The research sample consisted of 348 participants, including 21 school administrators and 327 teachers, selected through proportional stratified random sampling. Two research instruments were employed: a 5-point Likert scale questionnaire containing 40 items with an overall reliability coefficient of 0.98, and a semi-structured interview. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and pairwise comparison using Scheffé's method. Research Findings: 1.The overall level of educational resource mobilization in schools under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Ubon Ratchathani–Amnat Charoen was found to be high across all dimensions. The highest mean score was observed in the dimension of administrative and managerial resources, followed by human resources, media and technological resources, and budgetary resources, respectively. 2. School administrators and teachers, when classified by position, expressed similar opinions regarding educational resource mobilization—both overall and by dimension—with no statistically significant differences at the .05 level. 3. School administrators and teachers with varying levels of work experience showed no significant differences in their perceptions of educational resource mobilization, either overall or by dimension.

**Keywords:** Guidelines for Enhancing Educational Resource Mobilization; Office of the Secondary Education Service Area Ubon Ratchathani - Amnat Charoen

## บทนำ

ในปัจจุบันสังคมไทยได้เข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงที่หลายมิติ โดยเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ทำให้เกิดความสะดวกสบาย เพื่อให้การศึกษาสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการร่วมมือกันระหว่างหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน โรงเรียนเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก ซึ่งจะทำให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแสดงศักยภาพของตนเองในวิถีที่เคยเป็นมาในอดีต และในขณะเดียวกันก็จะสามารถพัฒนาปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยได้ และทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ของทุกฝ่ายโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเข้ามามีบทบาทในการร่วมจัดการศึกษา การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน สถานศึกษาจึงควรได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ทั้งรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน เอกชน และสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยการระดมทรัพยากรและลงทุน เพื่อให้การศึกษาเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคม โดยเฉพาะด้านทรัพยากรการศึกษา ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายกำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนมาเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา แต่ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีหลักเกณฑ์วิธีการ หรือแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่ถือปฏิบัติได้อย่างชัดเจนทรัพยากรการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางวิชาการ หรือการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรกันทั้งนั้น ทรัพยากรทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นต่อหน่วยงาน สถานศึกษาในการบริหารงานทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม เพราะกิจกรรมทุกกิจกรรมจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ หรือสิ่งอื่น ๆ ถ้าหากไม่มีทรัพยากรหรือได้รับทรัพยากรไม่เพียงพอแล้ว การดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถดำเนินไปได้หรือไม่มีประสิทธิภาพกิจกรรมหรือการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานนั้น บางครั้งจะเป็นไปเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน โดยการพยายามจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว และประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานนั้น การจัดหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วสามารถติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นปัจจุบัน เป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์การหรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากร ในบางครั้งก็เป็นไปเพื่อควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทำหรือดำเนินงานเฉพาะในภารกิจที่มอบหมายหรือกระทำในช่วงเวลาที่กำหนด ( ปรีชา คัมภีรปกรณ์, 2556)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษามีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในสังกัดรัฐ เอกชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ในเมืองจนถึงชนบท ขนาดของโรงเรียน และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภูมิปัญญา ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนรู้ และอื่น ๆ ซึ่งล้วนขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น ความสำเร็จในการระดมทรัพยากรขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความสามารถของผู้นำสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน รวมถึงความสามารถขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน องค์กร

เอกชน และมูลนิธิ เป็นต้น ทำให้พบว่าบางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ขณะที่บางโรงเรียนในชุมชนที่ขาดแคลนอาจได้รับการสนับสนุนน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม หากผู้นำโรงเรียนมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ก็สามารถดึงดูดทรัพยากรมาสนับสนุนโรงเรียนได้ปัจจุบัน ระบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษายังไม่มีความชัดเจนและเป็นระบบในระดับนโยบาย แม้จะมีกฎหมายที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากร แต่ก็ยังไม่สามารถลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ และปัจจัยทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาที่ได้รับจัดสรรจากทางราชการไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (พิณสุดา สิริธรังศรี, 2562)

สภาพการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ที่ผ่านมาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญประสบข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดสรรบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระและไม่ตรงตามความเชี่ยวชาญ การใช้สื่อและเทคโนโลยียังขาดการวางแผนและการพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรยังขาดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน. ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการจัดการศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญเพื่อศึกษานำมาใช้ในการพัฒนางานของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ให้สามารถดำเนินงานทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และตามความสามารถและศักยภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1.เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2.เพื่อเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดสถานศึกษา

3.เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

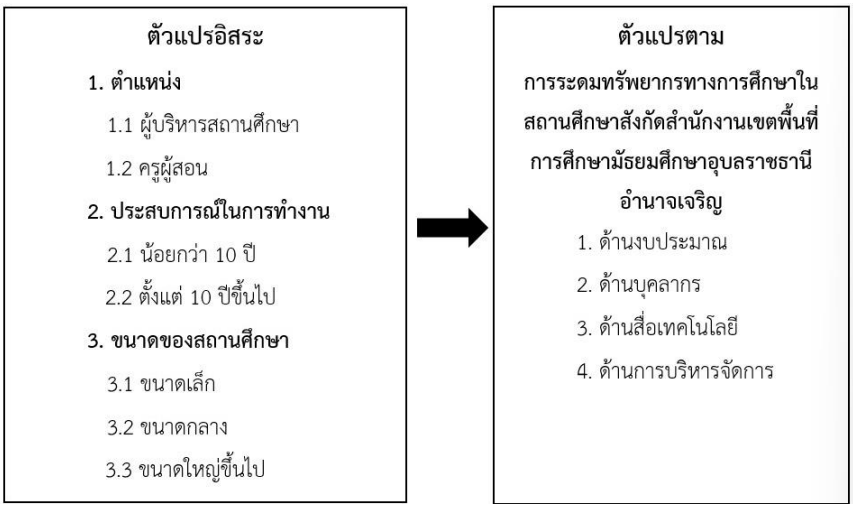
1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ 81 โรงเรียน จำนวน 3,619 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 213 คน และครูผู้สอนจำนวน 3,406 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำนวน 348 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 21 คน และครูผู้สอนจำนวน 327 คน โดยใช้วิธีเทียบสัดส่วนจากประชากรตามขนาดของสถานศึกษาจากการเปิดตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเทียบสัดส่วน

2. กลุ่มเป้าหมาย

เป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ได้จากการเลือกแบบเจาะจง คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี มีผลการดำเนินงานดีเด่นหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษา

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย




กรอบแนวคิดการวิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 1.00 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98 และตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

4.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีไปยังผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งไปยังตัวอย่างในรูปแบบออนไลน์ (Google Form)

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบตามจำนวน แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ผล

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**1. แบบสอบถาม**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยตามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบการพรรณนา

**2. แบบสัมภาษณ์**

วิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบการพรรณนา จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านสื่อเทคโนโลยี และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

| การระดมทรัพยากรทางการศึกษา | $\overline{X}$ | S.D. | การแปลผล | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านงบประมาณ | 4.01 | 0.85 | **มาก** | 3 |
| 2. ด้านบุคลากร | 4.04 | 0.88 | **มาก** | 2 |
| 3. ด้านสื่อเทคโนโลยี | 3.98 | 0.88 | **มาก** | 4 |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | 4.05 | 0.83 | **มาก** | 1 |
| **โดยรวม** | **4.02** | **0.79** | **มาก** | |

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

| การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา | ตำแหน่ง | | | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้บริหารสถานศึกษา (n=21) | | ครูผู้สอน (n=327) | | | |
| | $\bar{X}$ | S | $\bar{X}$ | S | | |
| 1. ด้านงบประมาณ | 3.61 | 1.23 | 4.03 | .82 | -1.55 | .14 |
| 2. ด้านบุคลากร | 3.53 | 1.26 | 4.08 | .84 | -1.95 | .06 |
| 3. ด้านสื่อเทคโนโลยี | 3.49 | 1.30 | 4.01 | .84 | -1.83 | .08 |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | 3.81 | 1.05 | 4.07 | .81 | -1.11 | .28 |
| **รวม** | 3.61 | 1.18 | 4.05 | .76 | -1.68 | .11 |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

| การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | น้อยกว่า 10 ปี (n = 133) | | ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (n = 215) | | | |
| | $\bar{X}$ | S | $\bar{X}$ | S | | |
| 1. ด้านงบประมาณ | 3.99 | .84 | 4.02 | .86 | -.25 | .79 |
| 2. ด้านบุคลากร | 4.00 | .87 | 4.06 | .89 | -.60 | .54 |
| 3. ด้านสื่อเทคโนโลยี | 3.99 | .87 | 3.98 | .89 | .14 | .88 |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | 4.03 | .81 | 4.07 | .84 | -.39 | .69 |
| **รวม** | **4.00** | **.78** | **4.03** | **.80** | **-.30** | **.76** |

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สถานศึกษาขนาด

กลาง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไป โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด พบว่าโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านงบประมาณ | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 163.56 | 81.78 | 303.68** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 345 | 92.91 | .26 | | |
| | รวม | 347 | 256.47 | | | |
| 2. ด้านบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 176.11 | 88.05 | 320.25** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 345 | 94.86 | .27 | | |
| | รวม | 347 | 270.97 | | | |
| 3. ด้านสื่อเทคโนโลยี | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 188.96 | 94.48 | 400.84** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 345 | 81.31 | .23 | | |
| | รวม | 347 | 270.27 | | | |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | ระหว่างกลุ่ม | 2 | 143.13 | 71.56 | 251.69** | .00 |
| | ภายในกลุ่ม | 345 | 98.10 | .28 | | |
| | รวม | 347 | 241.23 | | | |
| **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **2** | **167.42** | **83.71** | **537.26**** | **.00** |
| | **ภายในกลุ่ม** | **345** | **53.75** | **.15** | | |
| | **รวม** | **347** | **221.17** | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญโดยสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

3.1 ด้านงบประมาณของสถานศึกษา โดยการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการวางนโยบายที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน และการสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการงบประมาณ จะช่วยให้สถานศึกษามีความมั่นคงทางการเงินและสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 ด้านบุคลากรโดยการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการจัดการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการจัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการและภาระงาน รวมถึงการจัดสรรครูให้ครบทุกกลุ่มสาระและตรงตามความเชี่ยวชาญ การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น การเชิญผู้มีความรู้ในท้องถิ่นมาถ่ายทอดประสบการณ์ หรือการเชิญผู้ปกครองและชุมชนมาร่วมหาแนวทางการจัดหาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญ

3.3 ด้านสื่อเทคโนโลยีของสถานศึกษามุ่งเน้นการจัดหาและใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากการสำรวจความต้องการสื่อและเทคโนโลยีที่จำเป็นและวางแผนการใช้งานอย่างเหมาะสม การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 ด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษามุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการมีส่วนร่วม การส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรที่หลากหลายอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรได้อย่างทั่วถึง

## อภิปรายผล

1.การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และ ด้านด้านสื่อ เทคโนโลยี ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยสถานศึกษามุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การวางแผนการใช้อย่างรอบคอบ การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ทันสมัยและตรวจสอบได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พ.จ.อ.พัฒน์ ผดุงญาติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอ่างทอง จากการศึกษาปัญหาการระดมทรัพยากรในจังหวัดอ่างทอง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร สื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการทรัพยากร พบว่าโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความสำคัญของการระดมทรัพยากรในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทรัพยากรที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน ผ่านการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ นอกจากนี้ การบริหารจัดการยังเป็นกลไกในการแสดงผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานภายนอกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำไปสู่ความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของสถานศึกษา

2. การเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาจากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารในตำแหน่งที่สูงกว่ามักมีบทบาทในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดนโยบาย วางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวกในทุกด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และครูผู้สอนมักจะมุ่งเน้นการปฏิบัติ และยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของกระทรวงการคลังอย่าเคร่งครัด ซึ่งอาจทำให้มุมมองและประสบการณ์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการระดมทรัพยากร เพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการระดมทรัพยากร เพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2. ผลการเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยด้านการศึกษา ประสบการณ์ส่วนตัว ความคุ้นเคย ความชำนาญ ลักษณะงาน ทัศนคติ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีผลต่อแนวทางการทำงานและประสิทธิภาพด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิมา อัชชะสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ ที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 การเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษมัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากขนาดของสถานศึกษามีผลต่อการบริหารจัดการในหลายด้าน ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กมักเผชิญข้อจำกัดงบประมาณ บุคลากร และสื่อเทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานที่ นอกจากนี้ ขนาดของสถานศึกษายังส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารงาน เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจมีฝ่ายบริหารที่แยกหน้าที่ชัดเจน ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กอาจต้องใช้บุคลากรคนเดียวทำหลายหน้าที่ ทั้งนี้ ความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อคุณภาพการศึกษาและการเข้าถึงทรัพยากรของนักเรียนโดยตรง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรเทพ เทพจันทร์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ผลการเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตาม

สมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ทรัพยากรด้านการเงินมีความแตกต่างจำนวน 2 คู่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ มีความแตกต่างจำนวน 1 คู่คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางในการการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จากคำถามปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน มีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านงบประมาณ แนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านงบประมาณของสถานศึกษา โดยการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการวางนโยบายที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน การสร้างระบบบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพควบคู่กับการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรเทพ เทพจันทร์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทรัพยากรด้านการเงิน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้ให้ข้อเสนอแนะที่หลากหลาย โดยข้อเสนอแนะที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การรับบริจาคเงินทุนและการจัดงานการกุศลเพื่อการช่วยเหลือสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอย่างมาก เนื่องจากเป็นการระดมทุนโดยตรงจากผู้มีจิตศรัทธาและชุมชน การวางแผนและจัดทำแผนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อเบิกจ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3.2 ด้านบุคลากร แนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านบุคลากร โดยการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการจัดการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการจัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการและภาระงาน รวมถึงการจัดสรรครูให้ครบทุกกลุ่มสาระและตรงตามความเชี่ยวชาญ การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัยของภานุพงศ์ หล้าแหล้ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 จากการวิจัยพบว่า ทรัพยากรการบริหารจัดการ บุคลากร และด้านบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพด้านบุคคล โรงเรียนควรวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง สำรวจความต้องการครู เชิญวิทยากร สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจ และมอบหมายงานเหมาะสม

3.3 ด้านสื่อ เทคโนโลยีแนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านสื่อและเทคโนโลยีของสถานศึกษามุ่งเน้นการจัดหาและใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากการสำรวจความต้องการสื่อและเทคโนโลยีที่จำเป็นและวางแผนการใช้งานอย่างเหมาะสม

การขอรับการจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นช่องทางหลัก ควบคู่ไปกับการจัดประชุมครูและคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางการจัดหางบประมาณสำหรับจัดซื้อสิ่งที่จำเป็น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ และหน่วยงานเอกชน เพื่อขอรับบริจาควัสดุอุปกรณ์เป็นอีกแนวทางสำคัญ นอกจากนี้ การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรเทพ เทพจันทร์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ โดยพบว่าจากผลการสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้ให้ความสำคัญกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อผู้เรียน

3.4 ด้านการบริหารจัดการ แนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษามุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเริ่มต้นจากการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรี ศรีทอง (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพ ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในยุคชีวิตวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ได้เสนอแนวทางการด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยแนวทางที่สำคัญคือการเพิ่มการเปลี่ยนสถานะของโรงเรียนให้มีความเป็นอิสระจากรัฐและท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งแผนงานในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนและพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

1.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการวางแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

1.3 สถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.2 ควรศึกษารูปแบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

1. ด้านงบประมาณ การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านนโยบายที่โปร่งใสและแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนา เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของสถานศึกษา และส่งผลต่อการระดมงบประมาณจากภาคีเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านบุคลากร การจัดสรรครูตามความเชี่ยวชาญและการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหาบุคลากร เช่น การเชิญผู้รู้ท้องถิ่นหรือผู้ปกครองเข้ามามีบทบาท เป็นแนวทางใหม่ที่ช่วยเสริมศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน

3. ด้านสื่อเทคโนโลยี การสำรวจความต้องการเชิงระบบและการพัฒนาทักษะครูในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การใช้สื่อและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพสูงสุดในยุคดิจิทัล

4. ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เป็นแนวทางใหม่ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา.* กระทรวงศึกษาธิการ.

เกตกนก แก้วนพรัตน์. (2562). *กาณีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโรงโรงเรียมขนาดเล็กที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.* ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จันทิมา อัชชะสวัสดิ์. (2556). *การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา.* ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จันเพ็ญ กัสนุกา. (2564). *สภาพและความต้องการจำเป็นในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดนครพนม.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม.

ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย. (2564). *แนวทางการพัฒนาการระคมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ทิพมณฑา ทนุการ. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (2556). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

พรเทพ เทพจันทร์. (2564). *การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล.* การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม* (ฉบับที่ 3). กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

พัฒน์ ผดุงญาติ. (2561). *แนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอ่างทอง.* สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคคลากรทางการศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

พิณสุดา สิริธรังศรี. (2562). *การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

พิสิษฐ ภู่รอด. (2559). *รูปแบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็กของรัฐ.* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาณุพงศ์ หล้าแหล้. (2564). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

วัชรี ศรีทอง. (2565). *สภาพ ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในยุคชีวิตวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม.

สติวณิตย์ เชยชัยภูมิ. (2564). *การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก.* หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2560). *ทรัพยากรเพื่อการศึกษา.* กระทรวงศึกษาธิการ สำนักนโยบายและและแผนการศึกษา.

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

# *แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ศิวาวุฒิ สีดาทอง[1*] พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
[*]Corresponding author e-mail: cap2701@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 2) หาแนวทางพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 136 คน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมงานวิจัย เป็นแบบสอบถามประมาณค่าระดับ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93 แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านหลักการกระจายอำนาจ 2) ปัญหาการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยด้านหลักการมีส่วนร่วม มีปัญหามากที่สุด 3) แนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ควรประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เสริมบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาในการระดมทรัพยากร พัฒนาคุณภาพการศึกษา ประชาสัมพันธ์แนวทางบริการ สร้างความเข้าใจเรื่องงบประมาณ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเผยแพร่ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนอย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

[*] Received: 2025-05-26, Revised: 2025-10-03, Accepted: 2025-10-12

# Development Guideline Of The School- Based Management In The Mea Pa-Mae Kasa School Group Educational Service Area 2

**Siwawut Seedatong[1*] Pruettipol Pruettikul [2]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Kamphaengphet Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Kamphaengphet Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: cap2701@gmail.com

## ABSTRACT

The objective of this research is 1) study the conditions and problems of school-based management in the Mae Pa – Mae Kasa School Group under the Tak Primary Educational Service Area Office 2, and 2) identify development guidelines for school-based management in the same group. The sample consisted of 136 participants including school administrators, teachers, and basic education board members. Additionally, 17 experts served as key informants. Research instruments included questionnaires and interviews. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that:1)The overall level of school-based management implementation was high across all aspects. The highest average was in the principle of decentralization, followed by participation and supportive leadership. The lowest average was in accountability. 2) The problems were found to be at a low level, with the most significant issue being the lack of stakeholder participation, followed by problems related to holistic development and accountability. 3) The proposed development guidelines emphasized strengthening collaboration with stakeholders, enhancing the role of school boards in mobilizing resources, improving educational quality, publicizing services, increasing budget literacy, and producing operational reports for submission to supervising agencies and for public dissemination through appropriate means.

**Keywords:** School-Based Management

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดย

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมการบูรณาการการจัดการศึกษา และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยมีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาพื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ หน่วยงานทุกระดับพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานทุกระดับ มีงานวิจัยที่สามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม( ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 มาตรา 39 “ให้กระทรวงกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในการบริหารสถานศึกษานั้น ในมาตรา 40 ได้บัญญัติ ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ให้ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เพื่อให้การศึกษาสร้างคน สร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562)

จากข้อมูลแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายให้มีคุณภาพ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2) ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามหลักสูตร 3) พัฒนาการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม 4) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 5) ส่งเสริมและพัฒนาการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 6) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 7) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปัจจุบัน

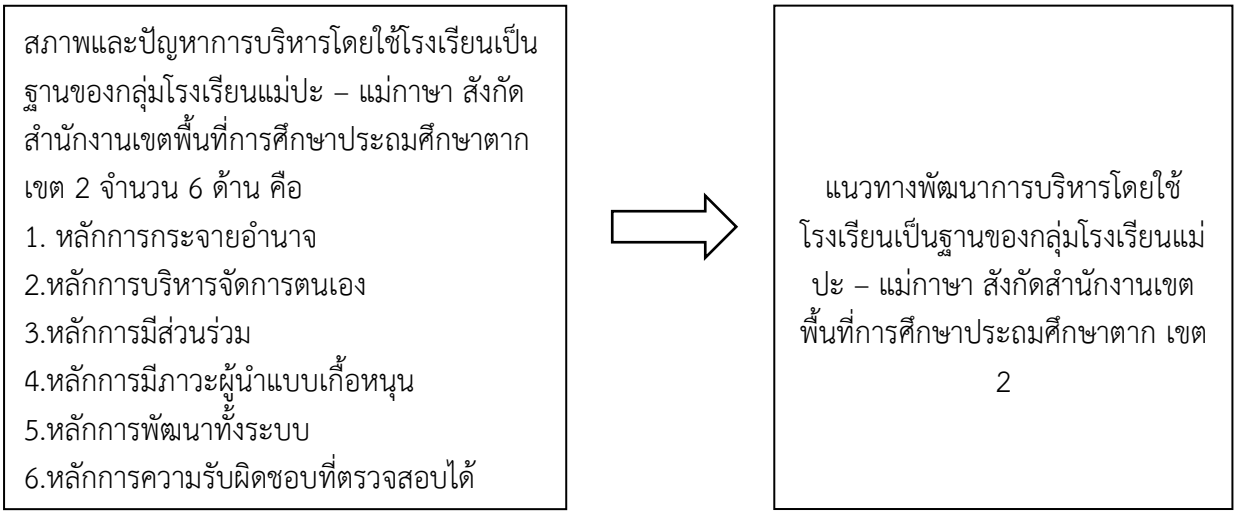
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 ดังนั้นผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้วยกระบวนการการกระจายอำนาจ เป็นการร่วมมือกันของสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของทุกๆ ฝ่าย และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนแม่

ปะ-แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตรงตามเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ–แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้โรงเรียนที่มีบริบทคล้ายกับกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ - แม่กาษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไปการพัฒนา

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## กรอบแนวคิดในการวิจัย




## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 209 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 11 คน ครูผู้สอน 123 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 75 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ - แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก

เขต 2 จำนวน 136 คน ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยจำแนกตามตำแหน่ง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จากประชากร จำนวน 209 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน

1.2.2 แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน ครูผู้สอน จำนวน 123 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 75 คน เพื่อทำการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร

1.2.3. คำนวณสัดส่วนของประชากรเทียบกับขนาดกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 คน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่ายในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเก็บข้อมูลจนครบตามจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้การกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของลิเคร์ท(Likert)

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดทำเป็นเครื่องมือดำเนินการเก็บข้อมูลในการหาแนวทางพัฒนาการการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

1.3.2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

1.3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้แหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีความเชี่ยวชาญทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 17 ท่าน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง โดยแบ่งคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ทางการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน 2) ผู้บริหาร หรือรองผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ หรือ ศึกษานิเทศก์ หรือ จำนวน 4 คน 3) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่เป็นหัวหน้างาน 4 ฝ่าย ไม่น้อยกว่า-5 ปี จำนวน 4 คน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน 5) ตัวแทนผู้ปกครองหรือศิษย์เก่าที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน

1.3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยนำผลการศึกษาสภาพและปัญหาจากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามมีกรอบในการสัมภาษณ์ การสร้างเครื่องมือ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการสัมภาษณ์ นำผลจากการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่มีผลจากการศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนเป็น

ฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่มีค่าความถี่มากเป็นอันดับที่ 1 ของแต่ละด้านจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ หาแนวทางพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 นำเสนอร่างแบบสัมภาษณ์ต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมของภาษาและความครอบคลุมของประเด็นคำถามปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสัมภาษณ์ ตามข้อเสนอแนะของกรรมการที่ปรึกษาต่อไป จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ให้เสร็จสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ต่อไป การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอหนังสือแนะนำตัวจากงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาอนุญาตให้การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ Line และEmail ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ บันทึกข้อมูลตามที่ต้องการด้วยตนเอง ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ และเขียนรายงาน

## ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านหลักการกระจายอำนาจ รองลงมาคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารเป็นฝ่ายงานทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ บุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างของการบริหารที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาของตน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานและมีการประเมินผลตามแผนอย่างชัดเจน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษาเลือกใช้แบบเรียนและหนังสือประกอบอื่นๆ ได้ตรงกับความต้องการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากชุมชนเช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาสถานศึกษาตนเองได้อย่างอิสระ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาได้รับการยอมรับและเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ และชุมชนในการประเมินการจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญต่างๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนเต็มศักยภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทางโรงเรียนบริการอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์แก่ชุมชนในการจัดกิจกรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีบุคลากรเป็นผู้ร่วมกำหนด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษาพัฒนาบริการแหล่งเรียนรู้ และสื่อทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาพัฒนาระบบกำกับ ติดตามและนิเทศการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

**1.6** ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลงานของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษามีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า สภาพปัญหาทั้ง 6 ด้าน มีผลดังนี้

2.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีอิสระในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นตามความต้องการของโรงเรียน และชุมชนและสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามลำดับ

2.2 ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากชุมชน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาสถานศึกษาตนเองได้อย่างอิสระ รองลงมา คือ ไม่มีการจัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินงานและมีการประเมินผลตามแผนอย่างชัดเจน ตามลำดับ

2.3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน รองลงมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล และผู้บริหารไม่มีการส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและ ชุมชนให้เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน ตามลำดับ

2.4 ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารไม่จัดระบบอำนวยการและกำกับติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2.5 ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาไม่สนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีบุคลากรเป็นผู้ร่วมกำหนด รองลงมา คือ สถานศึกษาไม่พัฒนาระบบควบคุมตรวจสอบด้านการเงินงบประมาณภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาไม่จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามลำดับ

2.6 ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลงานของสถานศึกษา รองลงมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้ตรวจสอบการดำเนินงานจากรายงานประจำปีของสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีส่วนรับรู้การใช้งบประมาณของสถานศึกษา ตามลำดับ

3. แนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

3.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือและสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ รองลงมา สถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และสนองความต้องการของชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโนบายและแผนงานต่างๆ และสถานศึกษาควรจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มาจากความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ

3.2 ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มบทบาทในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างหลากหลายเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินคุณภาพความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

3.3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ควรร่วมกันดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกัน รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาการศึกษาให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาหรือโครงการต่างๆ อย่างเต็มที่ ตามลำดับ

3.4 ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชาสัมพันธ์แนวทางวิธีให้บริการอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ของสถานศึกษาแก่ชุมชน รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรประเมินตนเองและนำผลการประเมินมาพัฒนางานของตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวคิดที่เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ไม่ควรใช่อำนาจสั่งการโดยไม่ได้คำนึงถึงมติเสียงส่วนใหญ่ ตามลำดับ

3.5 ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการเงินและงบประมาณในสถานศึกษาจากการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดเพื่อการกำหนดทิศทางการทำงานที่สอดรับกันของฝ่ายต่างๆ และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนำเอานวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศของเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการที่มากขึ้น ตามลำดับ

3.6 ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำรายงานการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างหลากหลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น เว็ปไซต์ของสถานศึกษา เฟซบุ๊คของสถานศึกษา วารสารของสถานศึกษา และการชี้แจงในการประชุม เป็นต้น รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามประเมินผลงาน และทำการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ถูกต้องตามระเบียบ และผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ตามลำดับ

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โยธิน สิงห์คำ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 28 อยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรัตน์ สีหาทัพ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกวลี เกรัมย์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาสภาพเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ด้านหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารเป็นฝ่ายงานทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ บุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป และสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นแลข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมวล สุขสนิท (2562) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักการบริหารตนเอง ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการตรวจสอบและโปร่งใส และด้านหลักการมีส่วนร่วม

2) ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างของการบริหารที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาของตน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานและมีการประเมินผลตามแผนอย่างชัดเจน และสถานศึกษาเลือกใช้แบบเรียนและหนังสือประกอบอื่นๆ ได้ตรงกับความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมวล สุขสนิท (2562) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักการบริหารตนเอง ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการตรวจสอบและโปร่งใส และด้านหลักการมีส่วนร่วม

3) ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาได้รับการยอมรับและเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ และชุมชนในการประเมินการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญต่างๆ และผู้บริหารประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dondero (1993) ศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ

ครูประสิทธิผลของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School-based management, Teacher's decisional participation level, school effectiveness and job satisfaction) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินในการตัดสินใจ ประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับความพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วมและ ไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาคลีฟแลนด์ รัฐโอไฮโอ ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง การบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงาน และมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

4) ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพได้ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดาวุฒิ ดอกกลาง (2559) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนพานพิทยาคมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนพานพิทยาคม ควรมีการประสานภาคีเครือข่ายให้มากกว่านี้ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการประสานงาน พยายามให้คณะครู ภาคเครือข่าย ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดนโยบายเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และควรให้โรงเรียนสามารถสำรวจ และจัดการสั่งซื้อปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่สอดคล้องกับความต้องการของทางโรงเรียนอย่างแท้จริง

5) ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีบุคลากรเป็นผู้ร่วมกำหนด และพัฒนาบริการแหล่งเรียนรู้ และสื่อทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถิรวัฒน์ คุ้มทอง (2560) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในศูนย์ประสานงานสถานศึกษาบางมูลนาก 01 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในศูนย์ประสานงานสถานศึกษาบางมูลนาก 01 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 คือ คณะกรรมการสถานศึกษา บุคคลภายนอก และองค์กรอื่นๆต้องสามารถข้าถึงข้อมูลของโรงเรียนทั้งด้านการใช้ประมาณและข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ได้

6) ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญาภา ศรีเหลือง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถานศึกษาควรให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นตามความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำสาระสำคัญหลักสูตรสถานศึกษากับความต้องการบริบทของโรงเรียนและท้องถิ่น ด้านหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน คณะกรรมการสถานศึกษาควรมาจากตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูคณะกรรมการสถานศึกษาควรจัดระบบการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และสถานศึกษาควรดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งการประกันคุณภาพในและการประกันคุณภาพภายนอก

2. พิจารณาปัญหาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ด้านหลักการกระจายอำนาจ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อาจเป็นเพราะว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทน้อยในการร่วมกำหนดนโยบายโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประมวล สุขสนิท (2562) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ด้านหลักการกระจายอำนาจสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการกระจายการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมสนับสนุนบทบาทที่สำคัญตามความสามารถในการตัดสินใจ

2) ด้านหลักการบริหารจัดการตนเอง ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากชุมชน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาสถานศึกษาตนเองได้อย่างอิสระ อาจเป็นเพราะว่า การระดมทรัพยากรทางการศึกษาอาจขัดต่อกฎ ระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของทางต้นสังกัด จึงทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้ไม่อิสระมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดาวุฒิ ดอกกลาง (2559) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนพานพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า ปัญหาที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนพานพิทยาคมในภาพรวมแล้วทั้ง 5 ด้าน ยังมีปัญหาไม่สามารถบริหารในแต่ละด้านได้อย่างคล่องตัว ตามหลักทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

3) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน อาจเป็นเพราะว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับคนในการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกิจ รับงาน (2562) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จัดอบรมชี้แจงเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจด้านวิชาการแก่คณะกรรมการสถานศึกษา จัดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและความต้องการพัฒนางานวิชาการ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานดำเนินวิชาการ เช่น คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจัดมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการ

สอน เช่น นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาด้านวิชาการ จัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านวิชาการทุกเดือน และการให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน

4) ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารไม่จัดระบบอำนวยการและกำกับติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถิรวัฒน์ คุ้มทอง (2560) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในศูนย์ประสานงานสถานศึกษาบางมูลนาก 01 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในศูนย์ประสานงานสถานศึกษาบางมูลนาก 01 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 คือ 1) โรงเรียนต้องแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนการใช้งบประมาณ นำเรื่องการจัดทำงบประมาณเข้าประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะครูเพื่อพิจารณา 2) ผู้บริหารออกคำสั่งหรือแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการงบประมาณให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ 3) ผู้บริหาร คณะครู และกรรมการสถานศึกษามีต้องส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน โดยให้แบ่งงานหรือแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายที่เหมาะสมต้องเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย 4) ดำเนินการระบบควบคุมภายใน โดยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาทำการประเมินตรวจสอบการใช้งบประมาณตามแผนงาน ตามระเบียบการเงินและพัสดุฯ 5) คณะกรรมการสถานศึกษา บุคคลภายนอก และองค์กรอื่นๆต้องสามารถข้าถึงข้อมูลของโรงเรียนทั้งด้านการใช้ประมาณและข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ได้

5) ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาไม่สนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีบุคลากรเป็นผู้ร่วมกำหนด อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษายังมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานน้อย และยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกิจ รับงาน (2562) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า เหตุปัจจัยฉุดรั้งโรงเรียนยังขาดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารและครูบางส่วนยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้การผลักดันงานและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จทำได้ยาก ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การกำหนดมาตรการ ระเบียบปฏิบัติ วิธีปฏิบัติและข้อบังคับภายในโรงเรียน ด้านผู้เรียนด้านครูและบุคลากรบางอย่างไม่ชัดเจน ดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้อำนวยการขาดการวางแผนล่วงหน้า

**6)** ด้านหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ข้อที่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลงานของสถานศึกษา อาจเป็นเพราะว่า การแต่งตั้ง

คณะกรรมการติดตามประเมินผลงานของสถานศึกษาเป็นกลไกในการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน ควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนวดำเนินการของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีการพัฒนาตนเองในการเป็นนักแสวงหา รอบรู้และประสานประโยชน์ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรัตน์ สีหาทัพ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในการปฏิบัติงาน ให้ชุมชนมีส่วนร่วม มีการรายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้ไปสู่นโยบายการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้สถานศึกษานำแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ไปดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ได้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

3) สถานศึกษาควรจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่นจัดรายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดความสามารถและความสนใจของผู้เรียน สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสามารถสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการนิเทศภายใน กำกับ ติดตามตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

4) สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้ามาตรวจสอบการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ของสถานศึกษาให้มีความสม่ำเสมอมากขึ้น

5) สถานศึกษา ควรนำนโยบายการขับเคลื่อนแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานไปกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงาน และมีการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล และสรุปผล

6) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยให้บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีโอกาส มีส่วนร่วม ในการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล การบริหารงานทั้ง 4 งานของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดผลที่ดีตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการนำแนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ–แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

3) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมในบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## องค์ความรู้ใหม่

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงาน SBM ในทางปฏิบัติยังคงประสบปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษายังไม่เพียงพอ โรงเรียนจำนวนมากยังต้องดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเฉพาะด้านงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของตนเองได้อย่างแท้จริง อีกทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาที่ยังมีบทบาทจำกัด ไม่สามารถทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีพลัง เนื่องจากขาดองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษา ทำให้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการยังคงอยู่ในระดับการรับรู้หรือการให้ความเห็นมากกว่าการมีส่วนร่วมเชิงนโยบายอย่างแท้จริง

ในด้านการบริหารจัดการตนเอง โรงเรียนยังไม่สามารถระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือองค์กรภาคเอกชนได้อย่างอิสระและยั่งยืน ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ยังมีน้อย เนื่องจากโรงเรียนไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นหรือมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกันได้ชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาส่วนใหญ่ต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐเพียงแหล่งเดียว ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติยังไม่ครอบคลุม ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนยังไม่ได้เข้ามามีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน กระบวนการสร้างความเข้าใจในแนวคิด SBM ยังไม่แพร่หลายเพียงพอ ทำให้การมีส่วนร่วมส่วนใหญ่ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปัจจุบันยังไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหาและข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า SBM ในบริบทของกลุ่มโรงเรียนแม่ปะ – แม่กาษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ยังต้องการการสนับสนุนเชิงนโยบายที่ชัดเจน การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การเสริมสร้างศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหาร ตลอดจนการจัดทำมาตรฐานและระบบประเมินผลที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เพื่อให้ SBM สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

ราชกิจจานุเบกษา. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. https://ratchakitcha.soc.go.th

โยธิน สิงห์คำ (2560). *การพัฒนาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จักรกิจ รับงาน (2562). *แนวทางการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย*. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ชญาภา ศรีเหลือง (2560). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประมวล สุขสนิท. (2562). *แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศักดาวุฒิ ดอกกลาง (2559). *แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนพานพิทยาคมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36*. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ถิรวัฒน์ คุ้มทอง (2560). *แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในศูนย์ประสานงานสถานศึกษาบางมูลนาก 01 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2*. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เพชรัตน์ สีหาทัพ (2561). *การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3*. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

Dondero, G.M. (1993). School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction. Dissertations for Doctor of Education, Fordham University.

# *การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

**สกุลรัตน์ กาจารี[1*] ฐิติพร พิชญกุล[2] กันต์ฤทัย คลังพหล[3]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[3]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
[*]Corresponding author e-mail: sakunrat.kan@vru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 543 คน ซึ่งคำนวณขนาดตัวอย่างโดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน ±5% ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยรวมทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันสูงสุดคือด้านบทบาทร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือด้านการประชาสัมพันธ์ ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิ รองลงมาคือด้านการให้บริการชุมชน และการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน ผลการวิจัยสะท้อนว่าโรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกมิติ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายและองค์กรสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการศึกษาและการพัฒนาที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน; การมีส่วนร่วม; การบริหารการศึกษา

[*] Received: 2025-09-02, Revised: 2025-10-14, Accepted: 2025-10-21

# A Study on the Current, Desired, and Needed Conditions for Developing Guidelines for Building Participatory Relationships Between Schools and Communities in Pathum Thani Primary Educational Service Area

**Sakunrat Kanjaree[1*] Thitiporn Pichayakul[2] Kanreutai Klangphahol[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administrative Innovation,
Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage.
[2]Associate Professor of Faculty of Education, Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage
[3]Associate Professor of Faculty of Education, Valaya Alongkron Rajabhat University under the Royal Patronage
[*]Corresponding author e-mail: sakunrat.kan@vru.ac.th

## ABSTRACT

This study aimed to examine the current conditions, desirable conditions, and needs for participatory relationships between schools and communities of educational institutions under the Pathum Thani Primary Educational Service Areas. The research employed a quantitative approach. The sample consisted of 543 participants, which the sample size was determined with a 95% confidence level and a ±5% margin of error, including administrators, teachers, and school board members selected through stratified random sampling. The research instrument was a rating-scale questionnaire, and data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNImodified). The findings revealed that the overall participatory relationships between schools and communities, both in current and desirable conditions, were at a high level. The highest current condition was the participation of school board members, while the most desirable condition was school–community public relations. The highest needs were found in the establishment of groups, clubs, associations, and foundations, followed by community services and support from communities. The study highlights the importance of strengthening school–community partnerships in all dimensions, particularly by promoting networks and collaborative organizations. These efforts can enhance the effectiveness of educational management schools and communities and foster sustainable development

**Keywords:** school–community relationship; participation; educational administration

## บทนำ

ในปัจจุบัน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังคงเผชิญปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้ระหว่างพื้นที่เมืองกับชนบท และการขาดความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) โรงเรียนจำนวนมากยังดำเนินการจัดการศึกษาโดยเน้นภายในองค์กร ขาดการบูรณาการทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ส่งผลให้การเรียนการสอนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2562) สภาพดังกล่าวทำให้บทบาทของโรงเรียนในฐานะ “ศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน” ถูกลดทอนลง และชุมชนเองก็ไม่เห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ปัญหานี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ โรงเรียนที่ขาดความร่วมมือกับชุมชนมักไม่สามารถพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ทำให้ผู้เรียนขาดทักษะชีวิตและความรู้ที่เชื่อมโยงกับสังคมจริง อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความรู้สึกแยกส่วนระหว่างโรงเรียนกับประชาชน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืนในระยะยาว (นฤมล เส็งวัฒน์, 2564)

สาเหตุสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาจากการบริหารจัดการศึกษาที่ยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ แม้จะมีกรอบนโยบายและกฎหมายสนับสนุน เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทำงานร่วมกับชุมชนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนอย่างรอบด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า โรงเรียนจำนวนมากยังดำเนินการแบบแยกส่วน ไม่มีระบบเครือข่ายความร่วมมือที่ชัดเจน ขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง รวมทั้งขาดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

การขาดกลไกความร่วมมือดังกล่าวขัดแย้งกับแนวคิดทางทฤษฎีของ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Management) ซึ่งมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และประเมินผล เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกันและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร (สุภาวดี ศรีสุข, 2564) รวมถึงแนวคิด “การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่” (Area-Based Education) ที่เน้นการพัฒนาโดยใช้บริบทของชุมชนเป็นฐาน การขาดการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในระดับปฏิบัติ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถเชื่อมโยงกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ การสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาเชิงลึก โดยเฉพาะในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งมีลักษณะพื้นที่ที่หลากหลาย ทั้งเขตเมืองและชนบท การศึกษาครั้งนี้มีความสำคัญในการสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทจริง โดยมุ่งเน้นการพัฒนา “เครือข่ายองค์กรความร่วมมือ” และ “การประชาสัมพันธ์เชิงดิจิทัล” เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งและยั่งยืนระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยการนำเอาการบริหารแบบมีส่วนร่วม มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเกี่ยวความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อเป็นการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการโรงเรียนและชุมชนให้ยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 2,423 คน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 543 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง และแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งชั้นตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่ผ่านการตรวจสอบ IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบไปด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 39 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ซึ่งแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง (Cronbach's $\alpha$ = 0.96 ) ซึ่งอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปที่ยอมรับได้ในงานวิจัยยสังคมศาสตร์ (≥0.70) ข้อมูลถูกวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปต่ำ โดยใช้สูตร PNI (PNImodified) พัฒนาโดยสุวิมล วองวาณิช, (2558)

## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 543 คน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** ค่าดัชนีของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (n=543)

| การสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | $PNI_{modified}$ | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *M* | *SD* | ระดับ | *M* | *SD* | ระดับ | | |
| 1. ด้านการให้บริการชุมชน | 3.71 | 0.71 | มาก | 3.98 | 0.86 | มาก | 0.070 | 4 |
| 2. ด้านการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน | 3.93 | 0.63 | มาก | 4.20 | 0.68 | มาก | 0.074 | 3 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. ด้านการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียน | 4.22 | 0.73 | มาก | 4.37 | 0.80 | มาก | 0.053 | 5 |
| 4. ด้านบทบาทร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.23 | 0.76 | มาก | 4.35 | 0.83 | มาก | 0.035 | 6 |
| 5. ด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ | 3.63 | 1.00 | มาก | 4.01 | 1.01 | มาก | 0.170 | 1 |
| 6. ด้านการประชาสัมพันธ์ | 4.19 | 0.83 | มาก | 4.44 | 0.79 | มาก | 0.085 | 2 |
| **รวม** | 3.99 | 0.68 | มาก | 4.23 | 0.76 | มาก | 0.053 | |

จากตารางที่ 1 พบว่า ในภาพรวมสภาพปัจจุบันของการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.99, SD = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับสภาพปัจจุบันตามค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ด้านบทบาทร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก (M = 4.23, SD = 0.76) 2) ด้านการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก (M = 4.22, SD = 0.73) และ 3) ด้านการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก (M = 4.19, SD = 0.83)

ภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (*M* = 4.23, *SD* = 0.76) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์ตามค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ด้านการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก (M = 4.44, SD = 0.79) 2) ด้านการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก (M = 4.37, SD = 0.80) และ 3) ด้านบทบาทร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก (M = 4.35, SD = 0.83)

ความต้องการจำเป็นของการการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ ($PNI_{modified}$ = 0.170) 2) ด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ($PNI_{modified}$ = 0.085) และ 3) ด้านการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน ($PNI_{modified}$ = 0.074)

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมาก (M = 3.99, SD = 0.68) โดยเฉพาะด้านบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษามีความตระหนักและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Arnstein (1969) ที่เน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในกระบวนการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูชาติ พ่วงสมบัติ (2562) ที่ชี้ว่าความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญ

ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ศรีสวัสดิ์ (2564) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนในการวางแผนและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความความไว้วางใจ และความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M$ = 4.23, $SD$ = 0.76) โดยด้านการประชาสัมพันธ์ได้รับความคาดหวังสูงที่สุด สะท้อนว่าชุมชนต้องการการสื่อสารที่โปร่งใสและเข้าถึงได้ง่ายจากโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและความไว้วางใจต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ผลนี้สอดคล้องกับ อังคณา ศรีนวล (2563) ที่พบว่าการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องโดยใช้สื่อที่หลากหลายเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้โรงเรียนและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของชุมชนได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกานต์ บุญล้อม (2564) ที่ระบุว่าการสื่อสารแบบสองทางระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนช่วยให้เกิดความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษามากขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทราพร พูลเกษ (2565) ที่พบว่าการใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และไลน์กลุ่มของโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความร่วมมือของชุมชนต่อการดำเนินงานทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

“ดัชนีความต้องการจำเป็นเชิงแก้ไข พบว่าด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิมีความต้องการสูงที่สุด (0.170) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบองค์กร เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว สอดคล้องกับผลการศึกษาโดย ประเสริฐ ศรีวัฒนะ (2561) ที่เสนอว่าการจัดตั้งกลุ่มหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และองค์กรท้องถิ่น ช่วยสร้างฐานความร่วมมือที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี วงศ์สวัสดิ์ (2563) ที่พบว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในรูปแบบของชมรมและสมาคมส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านวิชาการและกิจกรรมพิเศษเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และงานวิจัยของ วสันต์ แสงทอง (2564) ที่ชี้ว่าการจัดตั้งมูลนิธิหรือกลุ่มอาสาสมัครเพื่อสนับสนุนโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการระดมทรัพยากร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาการศึกษาในระดับท้องถิ่น

การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่ามีบทบาททั้งในการให้ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย การติดตามและประเมินผล และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ., 2564) ที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โรงเรียนควรนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนากิจกรรมความร่วมมือกับชุมชน โดยจัดตั้งเครือข่าย กลุ่ม หรือชมรม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจและความเข้มแข็งของเครือข่าย

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรใช้ผลวิจัยเป็นข้อมูลเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาแนวทางส่งเสริมความร่วมมือโรงเรียนชุมชนอย่างยั่งยืนในระดับพื้นที่และระดับชาติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 นักวิจัยควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่ต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้รูปแบบการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกัน

2.2 นักวิจัยควรใช้ระเบียบวิธีแบบผสม (Mixed Methods Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะแม่นยำและรอบด้านยิ่งขึ้น

2.3 นักวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของนักเรียนและเยาวชนในชุมชน เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการพัฒนา และสามารถสะท้อนผลกระทบของการสร้างความสัมพันธ์โรงเรียน–ชุมชนได้โดยตรง

## องค์ความรู้ใหม่

การสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมิได้เป็นเพียงกิจกรรมเสริม แต่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ในการมอง “ความร่วมมือ” ในมิติที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ได้แก่ การบริการชุมชน การรับการสนับสนุน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ การมีบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดตั้งเครือข่าย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งทั้งหมดสะท้อนถึงโครงสร้างความร่วมมือที่เป็นพลวัตและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

ความใหม่ขององค์ความรู้ (Research Novelty) อยู่ที่การนำดัชนี PNImodified (Priority Need Index Modified) มาใช้วิเคราะห์ ระดับความจำเป็นในการพัฒนาแต่ละด้านของความสัมพันธ์โรงเรียนชุมชน ซึ่งยังไม่เคยถูกประยุกต์ใช้ในบริบทนี้มาก่อน ทำให้สามารถระบุลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนาได้อย่างแม่นยำและมีเชิงนโยบายรองรับ

ดังนั้น งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวคิดใหม่ว่า “การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงระบบระหว่างโรงเรียนกับชุมชน” เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความผูกพันร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและชุมชนอย่างยั่งยืนในระยะยาว

## เอกสารอ้างอิง

กัญจนพร ศรีมงคล. (2565). *การสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนที่ส่งผลต่อการบริหารสสสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

จารุภา ทรัพย์มี. (2560). *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ชูชาติ พ่วงสมบัติ. (2562). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษา*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ณัฐกานต์ บุญล้อม. (2564). *การสื่อสารแบบสองทางระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

นฤมล เส็งวัฒน์. (2564). *การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

นพธี หอมชื่นชม. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน: บทบาทและแนวทางพัฒนา*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประจักษ์ ฟักกระโทก. (2565). *กระบวนทัศน์การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ: พหุกรณีศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลันราชภัฏนครราชสีมา.

ประเสริฐ ศรีวัฒนะ. (2561). การสร้างเครือข่ายความร่วมมือโรงเรียนกับชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปทุมธานี*, *20*(3), 101–115.

พัชรี วงศ์สวัสดิ์. (2563). การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วม. *วารสารการบริหารการศึกษา, 18*(1), 112–124.

ภัทราพร พูลเกษ. (2565). การใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์ในการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์, 33*(2), 45–58.

มัลลิกา แก้วจ้อน. (2565). *การสร้างความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ.

วสันต์ แสงทอง. (2564). การจัดตั้งมูลนิธิและกลุ่มอาสาสมัครเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนในเขตชนบท. *วารสารวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น, 7*(3), 85–98.

สุภาวดี ศรีสุข. (2564). แนวทางพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 11*(2), 1–15.

สมพร ศรีสวัสดิ์. (2564). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วารสารวิชาการครุศาสตร์, 29(1), 67–80.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570)*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2567). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้น ประจำปีงบประมาณ 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)*. สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *ขอบข่ายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4)*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *คู่มือการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและ* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อังคณา ศรีนวล. (2563). แนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, *14*(2), 55–67.

Afrianti, H., Viona, E., & Efriyadi, E. (2024). *School and community partnership model to improve the quality of the educational environment*. *PIJED, 3*(2).

Maier, A., & Niebuhr, D. (2021). *California Community Schools Partnership Program: A transformational opportunity for whole child education*. Learning Policy Institute.

Morris, E. M., & Winthrop, R. (2024). *Six global lessons on how family, school, and community engagement can transform education*. Brookings.

Naderan, M. (2015). The relationship between participative management and employees' motivation in the fund organizations of Golestan province in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5*(6), 72–80.

Nwankwo, B. C., & Nnorom, S. U. (2020). The relationship between community and schools in Nigeria: An analysis of the quality assurance framework in school management. *International Journal of Education and Development, 6*(2), 89–102.

Palmieri, P. (2017). The relationship between schools and communities: An opportunity for reflective teaching. *Journal of Educational Research and Practice, 7*(3), 45–58.

Penn State Evidence2Impact. (2021). *Schools and communities working together: Features and impacts of community schools*.

# *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**สุรีย์รัตน์ นามดาว[1]* จารุวรรณ แก่นทรัพย์[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

*Corresponding author e-mail: ssureerutnd1990@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และ (2) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน ครูผู้สอน จำนวน 86 คน กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 93 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบบ Consequently Mixed-Methods Research Design ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) แนวทางพัฒนาประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดทิศทางชัดเจน และให้บุคลากรมีส่วนร่วม (2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประเมินและปรับหลักสูตรตามบริบท ส่งเสริมการวิเคราะห์มาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ (3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครู สนับสนุนการอบรม ดูงาน นิเทศ และสร้างขวัญกำลังใจ (4) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายชุมชน ส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี (5) ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ดำเนินการอย่างเป็นมิตร ต่อเนื่อง และนำผลไปใช้ปรับปรุงการสอนอย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางวิชาการ

* Received: 2025-06-01, Revised: 2025-08-27, Accepted: 2025-09-07

# Academic Leadership of School Administrators in the Mae Tao–Phra That Pha Daeng School Group under the Tak Primary Educational Service Area Office 2

**Sureerat Namdao**[1*] **Jaruwon Gansub**[2]

Doctor of Education Degree (Educational Administration), Northern College, Tak
Lecturer at Faculty of Education, Northern College, Tak
[*]Corresponding author e-mail: ssureerutnd1990@gmail.com

**ABSTRACT**

The objectives of this research were to study the academic leadership of school administrators and to develop guidelines for enhancing academic leadership in the Mae Tao–Phra That Phadang School Group under the Tak Primary Educational Service Area Office 2. The population consisted of 7 school administrators and 86 teachers, totaling 93 participants in the 2024 academic year, together with 9 experts. A mixed-methods approach was employed, using the Consecutive Mixed-Methods Research Design. The findings indicated that the overall level of academic leadership of the school administrators was high. The highest mean score was found in setting vision, mission, and goals, while curriculum and instructional management showed the lowest. The proposed developmental guidelines covered five aspects: (1) setting vision, mission, and goals by analyzing strengths and weaknesses, defining clear directions, and encouraging participation; (2) curriculum and instructional management by reviewing and adapting curricula to the local context and promoting teachers' capacity to analyze standards and indicators for quality learning; (3) teacher development through training, study visits, supervision, and motivation; (4) creating a positive learning environment by arranging learning resources, integrating local wisdom and community networks, and promoting the use of technology; and (5) supervision, monitoring, and evaluation through friendly, continuous, and systematic processes that inform instructional improvement.

**Keywords:** Academic Leadership

## บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณธรรม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้รัฐมีหน้าที่จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และไม่มีค่าใช้จ่ายเป็นเวลา 12 ปี (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ทั้งนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดชีวิต ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข และสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) กระทรวงศึกษาธิการได้เน้นย้ำความสำคัญของงานวิชาการในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยส่งเสริมการนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน พร้อมทั้งผลักดันการปฏิรูปหลักสูตร การเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากรในชุมชน เพื่อ

สร้างรากฐานที่เข้มแข็งให้สถานศึกษา ขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพครูและนักเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือความสามารถในการชี้นำ สนับสนุน และพัฒนาองค์กรด้านวิชาการ เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ร่วมแรงร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เกิดผลอย่างแท้จริง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการจะสามารถส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การประเมินผล และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, 2564)

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถในการบริหารงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยการทำงานร่วมกับครู นักเรียน และชุมชน การเป็นผู้นำทางวิชาการจึงไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะด้านการบริหาร แต่ยังรวมถึงการเป็นผู้จุดประกายแนวคิด การสนับสนุนการทำงานของครู และการส่งเสริมพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

ในกลุ่มโรงเรียนแม่ตาว–พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านแม่ตาวใต้ โรงเรียนบ้านแม่ตาวแพะ โรงเรียนชุมชนบ้านแม่ตาวกลางมิตรภาพที่ 26 โรงเรียนบ้านค้างภิบาล โรงเรียนบ้านหัวฝาย โรงเรียนบ้านแม่ตาวใหม่ และโรงเรียนบ้านพะเต๊ะ ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มลดลงในหลายระดับชั้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566) ซึ่งอาจเป็นผลจากการจัดการเรียนรู้ที่ยังขาดการส่งเสริมอย่างทั่วถึง

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นครูในกลุ่มโรงเรียนแม่ตาว–พระธาตุผาแดง จึงเห็นความสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตอบสนองต่อเป้าหมายของหลักสูตร และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์**

1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบบ Consequently Mixed-Methods Research Design โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2กรอบแนวคิดการวิจัยอิงจากองค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560; ราชกิจจานุเบกษา, 2562; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, 2564; สุชาวดี, 2564; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2566;)

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ในกลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนบ้านแม่ตาวกลางมิตรภาพที่ 26 โรงเรียนบ้านแม่ตาวแพะ โรงเรียนบ้านแม่ตาวใต้ โรงเรียนบ้านแม่ตาวใหม่ โรงเรียนบ้านค้างภิบาล โรงเรียนบ้านหัวฝาย โรงเรียนบ้านพะเด๊ะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 7 คน ครูผู้สอน จำนวน 86 คน รวมทั้งสิ้น 93 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ใช้แบบสอบถาม 3 ตอน ได้แก่ (1) สถานภาพทั่วไป (2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ) (3) ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด (Open–Ended) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่า 0.87

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน และครูผู้สอน จำนวน 86 คน รวมทั้งหมด 93 คน พร้อมกำหนดวัน เวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืน จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนจนครบ 93 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\mu$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$)

**ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

**1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะแบบเจาะจง (Purposive selection) มีดังนี้ (1) กลุ่มผู้บริหารการศึกษา หรือหัวหน้าส่วนการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาสาขาบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์ในการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 คน (2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาสาขาบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์ในการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 คน และ (3) กลุ่มศึกษานิเทศก์หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

**2. เครื่องมือวิจัย**

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่สร้างขึ้นตามขอบเขตเนื้อหา 5 ด้าน และผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ตามประเด็นในการสัมภาษณ์นัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ล่วงหน้า ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองทั้งแบบพบตัวและทางโทรศัพท์ พร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกอย่างละเอียด จนครบทั้ง 9 คน

**4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**ข้อพิจารณาทางจริยธรรม**

1. ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และสิทธิ์ในการปฏิเสธหรือยุติการเข้าร่วมได้ทุกเมื่อ โดยไม่เกิดผลเสียหรือข้อผูกพันใด ๆ
3. การตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เป็นไปโดยความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูล
4. ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้าร่วมจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ โดยไม่มีการเปิดเผยชื่อบุคคลหรือหน่วยงาน
5. เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำลายแบบสอบถามและข้อมูลสัมภาษณ์ทั้งหมด และได้นำเสนอผลการวิจัยโดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ของผู้เกี่ยวข้อง การนำเสนอผลการวิจัยคำนึงถึงการไม่สร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบุคคลและหน่วยงาน

**ผลการวิจัย**

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว - พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายข้อได้อย่างชัดเจน ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

1.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.42 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 22.58 ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.01 อายุระหว่าง 41-50 ปีคิดเป็นร้อยละ 29.03 อายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.13 และอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.83 ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.59 และระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 34.41 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.48 ประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.81 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.58 และประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีหรือมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 16.13

1.2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

| ด้านการบริหารการนิเทศ | ค่าเฉลี่ย ($\mu$) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$) | ระดับ |
|---|---|---|---|
| ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย | 4.42 | 0.60 | มาก |
| ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน | 4.29 | 0.69 | มาก |
| ด้านการพัฒนาคุณภาพครู | 4.35 | 0.65 | มาก |
| ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ | 4.33 | 0.67 | มาก |
| ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล | 4.31 | 0.66 | มาก |
| **รวมเฉลี่ย** | **4.34** | **0.65** | **มาก** |

จากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมและรายด้าน รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu$ = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\mu$ = 4.42) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู อยู่ในระดับมาก ($\mu$ = 4.35) ด้านที่ 4 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\mu$ = 4.33) ด้านที่ 5 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับมาก ($\mu$ =

4.31) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับมาก ($\mu$ = 4.29) ตามลำดับ

**2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างเป็นระบบและชัดเจน

2.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สถานศึกษาควรมีการดำเนินการจัดทำ ทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งสนับสนุนให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

2.3 การพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในทุกมิติ ทั้งการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อการเติบโตทางวิชาชีพ โดยมีการนิเทศ ติดตาม และให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และการจัดการเรียนรู้ของครู มีการจัดหาอุปกรณ์ ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น

2.5 ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนและดำเนินการนิเทศการสอนร่วมกับครูอย่างเป็นระบบ มีการติดตามผลและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด ด้วยความเอื้ออาทรในลักษณะของการเป็นกัลยาณมิตร อีกทั้งนำผลการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม

**อภิปรายผล**

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว - พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งร่วมวางแผนการนิเทศการสอนกับครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Moomaw (1984) ที่เสนอไว้ว่าผู้นำทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ ส่งเสริมนวัตกรรม

ประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของ Lussier and Achua (2001) ที่เน้นการปรับบทบาทผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาลักษณะของงาน สภาพแวดล้อม และผู้ตามเป็นสำคัญ ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ (2564) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านการสะท้อนพฤติกรรมครูและการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถสร้างมโนทัศน์ที่ชัดเจน วิเคราะห์ปัญหา วางกลยุทธ์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยพร บุญใบ (2563) ที่ระบุว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายภารกิจของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนเพื่อยกระดับคุณภาพภายใน

1.2 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สถานศึกษามีการจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง มีการจัดการเรียนการสอนและประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปวีณา ปุทธิจักร (2564) ที่เน้นให้ผู้บริหารควรวางแผนหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

1.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาตนเอง และเรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉัตรชัย จันทา (2563) ที่เสนอว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาครูทั้งด้านความรู้ ทักษะ และการนิเทศติดตามเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพและด้านวิชาการ ส่งเสริมให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ข้าวทิพย์ ทีสุกะ (2564) ที่พบว่า ผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีเพื่อสนับสนุนคุณภาพการศึกษา

1.5 ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารมีบทบาทในการเข้าสังเกตการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้สอดคล้องกับข้าวทิพย์ ทีสุกะ (2564) ที่ระบุว่า การนิเทศควรวางแผนร่วมกันกับครู และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**2.** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว - พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและแม่นยำ เพื่อใช้ประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และนำไปสู่การกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษา ควรมีการตั้งเป้าหมายการเรียนการสอนอย่างมีทิศทาง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการร่วมกัน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564) ซึ่งเสนอว่าผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียนทั้งในด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม และเป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวคิดของ สุมนา ศรีกงพาน (2560) ที่เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีเป้าหมาย

2.2 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สถานศึกษาควรมีการประเมินหลักสูตรก่อนและหลังการใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีความทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์มาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาวดี กาญจนา (2564) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารควรติดตามและส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เรียน รวมถึงแนวคิดของ สาวิตรี มาตขาว (2560) ที่เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตรควรเน้นการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และส่งเสริมการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิผล

2.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรมีการนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูในด้านการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและโอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ แนวทางนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัตรชัย จันทา (2563) ซึ่งระบุว่าการพัฒนาครูเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ และผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการส่งเสริมการอบรม การใช้เทคโนโลยี และการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู รวมถึงแนวคิดของ สุชาวดี กาญจนา (2564) ที่เสนอให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งทางกายภาพและจิตวิทยา รวมถึงจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ตลอดจนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับชุมชนท้องถิ่นแนวทางนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564) ซึ่งเสนอให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้มีการใช้สื่อและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงแนวคิดของ ฉัตรชัย จันทา (2563) ที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2.5 ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารควรดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด ด้วยท่าทีที่เป็นกัลยาณมิตร และมีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำด้านวิชาการ ควรมีการวางแผนและออกแบบเครื่องมือการนิเทศอย่างหลากหลายเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของครู แนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพร บุญใบ (2563) ซึ่งเสนอว่าผู้บริหารควร

นิเทศอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ (2565) ที่เน้นการนิเทศเป็นกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายและการวางแผนร่วมกับครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้

**ข้อเสนอแนะการวิจัย**

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2เป็นนโยบายในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

1.2 ข้อเสนอแนะระดับสถานศึกษา

1.2.1 สถานศึกษา ควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเสริมทักษะการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาได้

1.2.2 สถานศึกษา ควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูโดยแท้จริง

1.2.3 สถานศึกษา ควรกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาปฐมวัย และหรือระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงประกาศใช้

1.3 ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้นำในการจัดการหลักสูตร ต้องเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจน สามารถนำไปอธิบายให้ครูเข้าใจ และสามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริม หรือสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการนิเทศภายใน ช่วยเหลือครูในการให้ผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน รวมถึงให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์อันจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนต่อไป

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้เดิม และมีกระตุ้นการปรับปรุงการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการดูแล กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.4 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2.5 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนแม่ตาว-พระธาตุผาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**องค์ความรู้ใหม่**

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สถานศึกษาควรมีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบท โดยส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์มาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารควรสนับสนุนการศึกษาดูงาน การอบรม และการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ควรจัดสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายชุมชน ตลอดจนส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาครูและผู้เรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล ผู้บริหารควรนิเทศด้วยความเป็นมิตร มีความรู้และประสบการณ์ในการให้คำแนะนำ กำหนดปฏิทินนิเทศอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

**เอกสารอ้างอิง**

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*.

ข้าวทิพย์ ทีสุกะ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ฉัตรชัย จันทา. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชลนิชา ศิลาพงษ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

ปวีณา บุทธิจักร. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปิยพร บุญใบ. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราชกิจจานุเบกษา. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก หน้า 49 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2562.*

สาวิตรี มาตขาว. (2560). *ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุชาวดี กาญจนา. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในจังหวัดสระบุรี.* ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สุมนา ศรีกงพาน. (2560). *การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566*. กลุ่มนโยบายและแผน.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2. (2567). *ข้อมูลทั่วไปโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2.* กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. South-Western College.

# *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

**สุวิมล โพธิ์กลิ่น[1] อดินันท์ แก้วนิล[2*] จักรกฤษ จ่ารัตน์[3] อังคณา นาสารี[4]**

[1]อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
[2]อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
[3]อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
[4]อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
[*]Corresponding author e-mail: Adinan.k@ubu.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ จำนวน 9 คน ให้ระบุได้ได้มาของกลุ่มตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ภาพรวมขององค์ประกอบ 6 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต; สาขาการบริหารการศึกษา

[*] Received: 2025-09-27, Revised: 2025-10-20, Accepted: 2025-10-21

# The creative leadership of graduate students in the Master of Education Program in Educational Administration, Ubon Ratchathani University

**Suwimon Phoglin[1] Adinan Kaewnin[2]* Jakkrit Jarath[3] Angkana Nasari[4]**

[1]Lecturer, Faculty of Education, Educational Administration Program, Ubon Ratchathani University
[2]Lecturers, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University
[3]Lecturers, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University
[4]Lecturers, Faculty of Education, Ubon Ratchathani University
*Corresponding author e-mail: Adinan.k@ubu.ac.th

## ABSTRACT

This research aims to study the components of creative leadership among Master of Education students in Educational Administration at Ubon Ratchathani University, and to examine the suitability of creative leadership among these students. The population and sample used in this research consisted of 9 experts who evaluated the appropriateness of the components. The research instrument used in this study was a checklist for assessing the appropriateness of seven components: flexibility and adaptability, vision, creativity, imagination, consideration of individuality, teamwork, and flexibility and adaptability. The statistics used for data analysis included basic statistics: percentage, mean, and standard deviation. Research findings revealed that: 1. The components of creative leadership among Master of Education students in Educational Administration at Ubon Ratchathani University consist of 6 components: vision, creativity, imagination, consideration of individuality, teamwork, and flexibility and adaptability. 2. The results of the assessment of the appropriateness of creative leadership among Master of Education students in Educational Administration at Ubon Ratchathani University revealed that, overall, the 6 components were rated at the highest level. The order of the mean scores from highest to lowest was as follows: creativity, teamwork, imagination, vision, flexibility and adaptability, and consideration of individuality.

**Keywords:** Creative Leadership; Master of Education Program Students; Educational Administration

## บทนำ

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ สู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยนวัตกรรมและภูมิปัญญา การสร้างรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในทุกช่วงวัยให้มีคุณภาพและศักยภาพสูงที่สุด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประเทศไปสู่อนาคตพร้อมความสามารถรอบด้านและสุขภาวะดีทั้งด้านจิตใจ สังคม และร่างกาย คนไทยในอนาคตควรมีลักษณะเป็นพลเมืองที่มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม มีวินัย รักษาศีลธรรม มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีทักษะเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 การอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น การเป็นนวัตกร นักคิด

ผู้ประกอบการ รวมถึงการสานสัมมาชีพตามความถนัด เพื่อรองรับการพัฒนาของประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการใช้ทักษะในการบริหารงานซึ่งสั่งสมประสบการณ์มานานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุญช่วย สายราม (2557) กล่าวว่า ผู้นำในยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการประสานงาน การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการนำพาบุคคลอื่นด้วยการมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และมีความยืดหยุ่น โดยใช้แนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งอาศัยสิ่งแวดล้อมที่เป็นบริบทของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ฐิ่งการดำเนินการเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในด้านความคิดสร้างสรรค์นั้น เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นทักษะชั้นสูง โดยประกอบด้วย การคิดริเริ่ม การคิดคล่อง การคิดยืดหยุ่น และการคิดรายละเอียดลึกซึ้ง ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถค้นพบแนวคิดใหม่จากข้อมูลเดิม ๆ และเชื่อมโยงข้อมูลนั้นในรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ได้ (Guilford, J. P., 1980) สำหรับผู้บริหาร การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพการคิดของตนเองและบุคคลอื่น เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมใหม่ รวมทั้งปรับปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Robinson (2007:120) อธิบายว่า ประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ การใส่ใจในความเป็นปัจเจกบุคคล ความยืดหยุ่นและปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ ทั้งยังมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในด้านการสร้างและควบคุมพฤติกรรม นำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถเป็นต้นแบบและสร้างมาตรฐานให้แก่บุคลากรในองค์กรได้ (ณัฐชานันท์ พูลแก้ว, 2558) งานวิจัยของจันจิรา น้ำขาว (2562) เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6" ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน มีผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารในด้านต่าง ๆ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูงจะช่วยยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในทุกด้านได้อย่างดี

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งจะก้าวเข้าสู่บทบาทผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายด้านการจัดการศึกษา ตรงตามความคาดหวังของสังคม ความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ความสามารถในการนำพาหน่วยงานหรือองค์กรของตนไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (พรชัย เจดามาน, 2560) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้แก่นักศึกษาในโอกาสต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ จำนวน 9 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

3. ขอบเขตเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

4. **การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบวิจัยเอกสารเกี่ยวกับ** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 กำหนดประเด็นในการวิจัย

4.2 รวบรวมข้อมูลและสืบค้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.3 คัดเลือกเอกสารที่มีความน่าเชื่อถือ มีคุณภาพ และมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.4 วิเคราะห์เนื้อหาหรือสาระสำคัญในเอกสาร

4.5 สังเคราะห์ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย

4.6 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม

4.7 นำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ

4.8 สรุปผลการวิจัย

4.9 เขียนรายงานการวิจัย

4.10 นำผลการวิจัยไปตีพิมพ์เพื่อเผยแพร่ในวารสาร

## ผลการวิจัย

1.ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว

**2.** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ภาพรวมขององค์ประกอบ 6 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( μ = 4.69) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (μ=4.88) ด้านการทำงานเป็นทีม(μ=4.75) ด้านการมีจินตนาการ (μ=4.63) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (μ=4.62) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (μ=4.58) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(μ=4.51)

**อภิปรายผล**

การศึกษาองค์ประกอบและผลการตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยผลการศึกษาพบว่าภาพรวมขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตจะต้องมีศักยภาพในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและระบบการศึกษาในปัจจุบัน

เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การที่ด้านความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูง สะท้อนให้เห็นว่านักศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญของการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญต่อการร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ด้านการมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ก็มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงถึงการมุ่งมองอนาคตและการสร้างแนวทางที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ส่วนด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แม้จะอยู่ในลำดับท้าย แต่ก็ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของนักศึกษาในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจันจิรา น้ำขาว (2562) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับมาก โดยแต่ละด้านก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมและการจินตนาการซึ่งได้รับการเน้นย้ำว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารวิชาการในโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของเพ็ญนภา ศรีภูธร (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประสานงานและการยอมรับความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษา นอกจากนี้ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับการวิจัยของจินตนา ดีดวงพันธ (2565) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบ 6 ด้านเช่นเดียวกัน ได้แก่ การมี

วิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การมีความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การทำงานเป็นทีม และการมีจินตนาการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพของแนวคิดในงานวิจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผู้ที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันและอนาคต การเน้นการคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์และจินตนาการที่ชัดเจน ตลอดจนการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลและการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้นักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนาระบบการศึกษาให้ตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\mu$=4.51) จึงควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถปรับวิธีการทำงาน การสื่อสาร และการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับศักยภาพและลักษณะเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน

ดังนั้น ผู้ที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบตนเอง เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา และนำไปสู่การพัฒนาทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำยุคใหม่

ในด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาตนเองและบุคลากร เช่น การจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการปลูกฝังการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกมิติของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีคุณภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน และสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยอาจมุ่งเน้นการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนและสถาบัน ทั้งนี้ควรมีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มนักศึกษาใน

รุ่นต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง รวมถึงการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ โดยเน้นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การทำโครงการหรือการแก้ปัญหาจริงในสถานศึกษา ตลอดจนการเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียนและความเปลี่ยนแปลงในสังคม การพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวควรมีการทดสอบ ทดลองใช้ และประเมินผล เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง

2.3 ควรมีการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในหลากหลายบริบท อาทิ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การใช้วิธีการสอนแบบโครงงาน หรือการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ทั้งนี้การวิจัยควรพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์กับลักษณะของนักศึกษาและสภาพแวดล้อมของสถาบัน เพื่อให้ไ

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

1. **ด้านการมีวิสัยทัศน์** นักศึกษามีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นอนาคตและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้อย่างสร้างสรรค์
2. **ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์** สามารถคิดนอกกรอบ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา
3. **ด้านการมีจินตนาการ** เปิดกว้างทางความคิด มองเห็นความเป็นไปได้ที่หลากหลาย และใช้จินตนาการเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ
4. **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** ให้ความสำคัญกับคุณค่า ความแตกต่าง และศักยภาพเฉพาะบุคคลของผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน เพื่อส่งเสริมการเติบโตอย่างเต็มที่
5. **ด้านการทำงานเป็นทีม** สามารถประสานความร่วมมือ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
6. **ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว** พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับกลยุทธ์ และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสม

องค์ความรู้ดังกล่าวไม่เพียงแต่สะท้อนถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตรวจสอบตนเอง (self-assessment) ของนักศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในอนาคต เพื่อให้สามารถตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ องค์ความรู้ที่ได้ยังสามารถต่อยอดเป็นกลยุทธ์เชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม การสร้างกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือการจัดโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับทั้งหก

องค์ประกอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถเผชิญความท้าทายในโลกการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าต่อองค์กรและสังคมโดยรวมต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

จินตนา ดีดวงพันธ. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธนวัฒน์ ฉิมกูล.(2565). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรชัย เจดามาน. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารจัดการศึกษา 4.0 อย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *13*(2), 27–35.

บุญช่วย สายราม. (2557). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่.* ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มนัญชยา ควรรำพึง และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์, 6*(3),18-31.

เพ็ญนภา ศรีภูธร. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

วจันจิรา น้ำขาว. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580.* สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

Guilford, J. P. *Personality*. (1959). McGraw-Hill.

Robinson, V., & Lai, M. K. (2007). *Practitioner research for educators:* A guide to improving classrooms and schools. Corwin Press.

# *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

**โสภาพิชญ์ พรายดัสถ์ [1] สุนทรี วรรณไพเราะ[2]***

[1]นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
*Corresponding author e-mail: suntaree@tsu.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 338 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan และสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ .979 ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ มีค่าเท่ากับ .991 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง (r = .804**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางวิชาการ; ผู้บริหารสถานศึกษา; ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

* Received: 2025-08-24, Revised: 2025-10-10, Accepted: 2025-10-12

# The Relationship Between Academic Leadership of School Administrators and the Effectiveness of Academic Administration under the Secondary Education Service Area Office Songkhla Satun

**Sopapit Praidust [1] Suntaree Wannapairo[2*]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Thaksin University
[2]Facculty of Education, Thaksin University
[*]Corresponding author e-mail: suntaree@tsu.ac.th

**ABSTRACT**

This study aimed to: 1) examine the academic leadership of school administrators,2) investigate the effectiveness of academic administration in schools, and 3) analyze the relationship between the academic leadership of school administrators and the effectiveness of academic administration. The research sample were 338 government teachers responsible for instructional management in schools under the Secondary Education Service Area Office Songkhla Satun in the academic year 2025. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan sampling table, and a stratified random sampling method was applied based on school size. The instrument used in this study was a rating scale questionnaire. The reliability coefficient of the academic leadership questionnaire was .979, and the academic administration effectiveness questionnaire was .991. The statistical methods employed in data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. The research findings revealed that 1) the overall academic leadership of school administrators, as well as each aspect, was rated at the highest level; 2) the overall effectiveness of academic administration, along with each aspect, was also rated at the highest level; and(3) the relationship between academic leadership of school administrators and the effectiveness of academic administration was positively correlated at a high level, with a Pearson correlation coefficient of r = .804, which was statistically significant at the .01 level.

**Keywords:** Academic Leadership; School Administrators; Effectiveness of Academic Administration

## บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับอิทธิพลทั้งจากปัจจัยภายนอก อาทิ โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยภายในประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา การปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาจึงเป็นภารกิจเร่งด่วนเพื่อเสริมสร้างทุนมนุษย์และขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยกรอบนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2568–2569 ที่มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางการศึกษา ยกระดับคุณภาพ และส่งเสริมทักษะตลอดชีวิตควบคู่กับการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ รวมถึง

มาตรการลดภาระงานครูและแก้ไขปัญหาเด็กหลุดออกจากระบบการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานวิชาการซึ่งถือเป็นหัวใจของสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ เช่น การกำหนดภารกิจสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการที่เหมาะสม ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในทุกระดับ (ปวีณา บุทธิจักร, 2564) การบริหารงานวิชาการมีเป้าหมายหลักในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารที่มีประสิทธิผลส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการเป็นไปในทิศทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ (กิตติชัย อาจหาญ, 2565)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและศักยภาพแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติ ภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการภายใต้บริบทดังกล่าวช่วยเสริมสร้างแนวทางพัฒนาบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาและความต้องการยุคสมัยเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2567)

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลด้านวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยมุ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิชาการในสถานศึกษา รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับระบบวิชาการในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายเปรียบเทียบรูปแบบบริหารสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาด้านวิชาการในพื้นที่ ผลลัพธ์ที่ได้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับวิชาการสถานศึกษาให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

## วัตถุประสงค์การวิจัย

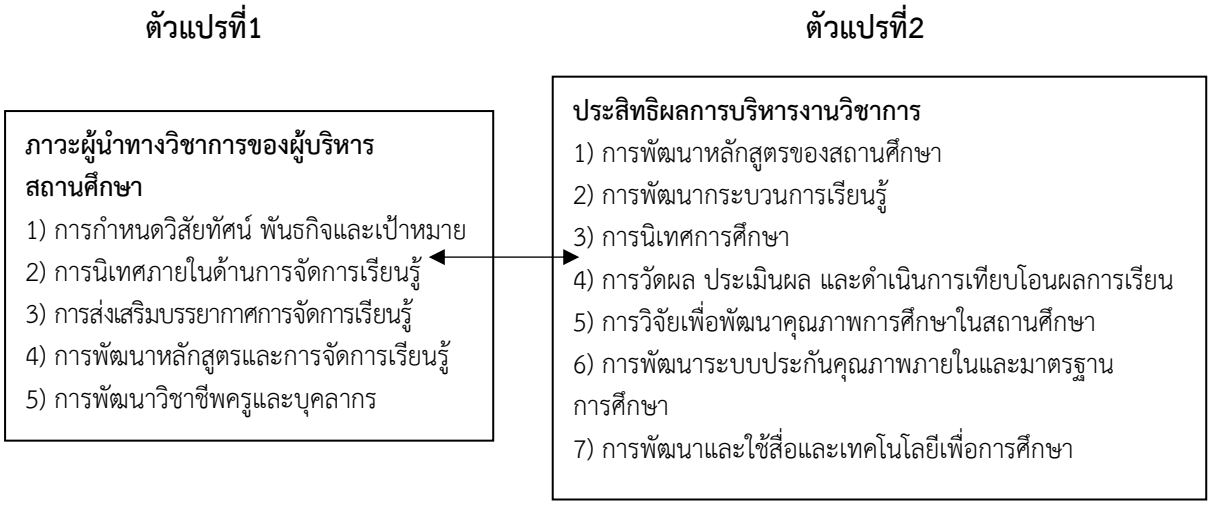
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Hallinger & Murphy (1985), McEwan (2002), Kilag & Sasan (2023), ปิยพร บุญใบ (2563), หยาดทิพย์ ซีซอง (2564), ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564), ปวีณา ปุทธิจักร์ (2564), พัฒนพงษ์ นามพิมพ์ (2564), กมลวรรณ แสนเสนาะ (2565), อรรถพล ประเสริฐสังข์ (2566), สุภัชฌาน์ ศรีเอี่ยม (2566), ศศิกาญจน์ อ่าววิจิตรกุล (2567) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด จำนวน 5 องค์ประกอบ และสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการโดยพิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Krug (1992), Kimbrough & Nunnery (1998), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550), ชนกานต์ เอี่ยมสะอาด (2564), พรภวิษย์ อุ่นวิเศษ (2564), ไพรรัตน์ วุฒิสาร และคณะ (2564), พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564), พิชิตชัย ศรีใสคำ (2565), จรัญญา ทองวิเศษ (2565), นพรัตน์ แย้มโกสุม (2565), เนติ์ มโนปัญญา (2565), พรธิดา สำเภาทอง (2565), ทองดี คณะศรี (2566), กิตติทัศน์ วงศ์ศรีดา (2567) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องและครอบคลุมร้อยละ 60 ขึ้นไป โดยแสดงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 1




**รูปที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,686 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 338 คน คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan, 1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

2. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ

การสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิด จากนั้นจัดทำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 พร้อมทั้งปรับปรุงหรือตัดข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มนอกตัวอย่าง 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach, 1990) เมื่อผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแล้ว จึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยต่อไป

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างมีระบบ โดยเริ่มจากการขอหนังสือรับรองและหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อนำไปติดต่อผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้แก่ข้าราชการครูซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 ฉบับ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้วจึงตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติที่เหมาะสม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสังกัดสถานศึกษา ด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำทางวิชาการและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตาม

แนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) สุดท้ายวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ของ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ภายหลังจากนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นอกจากนี้ยังใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อยืนยันสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | n = 338 | | ระดับ |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา | 4.5554 | 0.3288 | มากที่สุด |
| 2. การนิเทศภายในด้านการเรียนการสอน | 4.5740 | 0.3477 | มากที่สุด |
| 3. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน | 4.5784 | 0.3457 | มากที่สุด |
| 4. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน | 4.5439 | 0.3360 | มากที่สุด |
| 5. การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร | 4.5814 | 0.3648 | มากที่สุด |
| รวม | 4.5666 | 0.2963 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับ คือ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร การส่งเสริมบรรยากาศการเรียน

การสอน การนิเทศภายในด้านการเรียนการสอน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

| ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา | n = 338 | | ระดับ |
|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | S.D. | |
| 1. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา | 4.5754 | 0.3418 | มากที่สุด |
| 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ | 4.5661 | 0.3531 | มากที่สุด |
| 3. การนิเทศการศึกษา | 4.6065 | 0.3273 | มากที่สุด |
| 4. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน | 4.5690 | 0.3512 | มากที่สุด |
| 5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา | 4.6026 | 0.3220 | มากที่สุด |
| 6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา | 4.5917 | 0.3612 | มากที่สุด |
| 7. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา | 4.5380 | 0.3173 | มากที่สุด |
| รวม | 4.5785 | 0.2838 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 2 พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับคือ การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

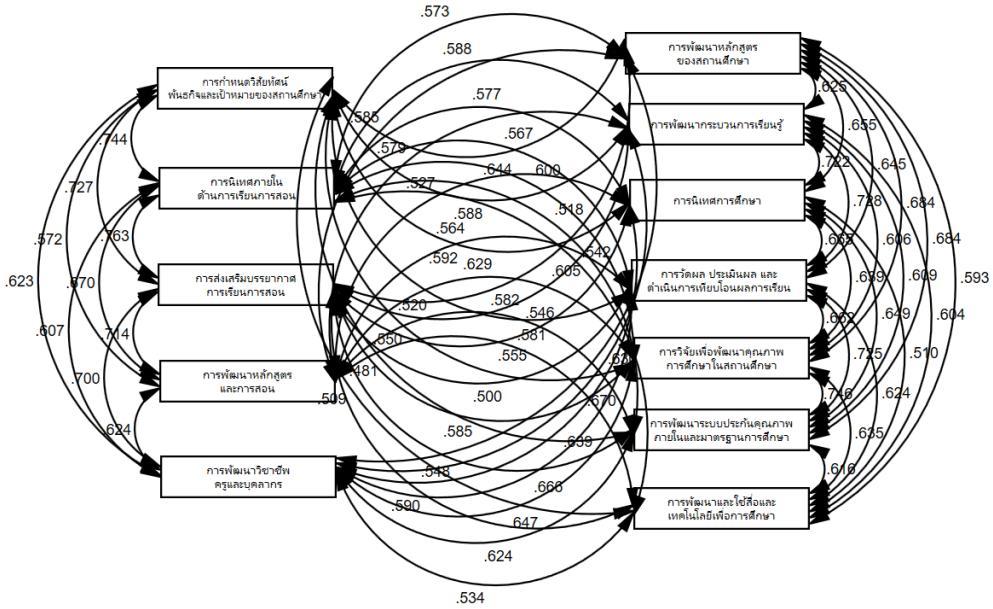
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

**ตารางที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในภาพรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (n = 338) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($Y_1$) | การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($Y_2$) | การนิเทศการศึกษา ($Y_3$) | การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ($Y_4$) | การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ($Y_5$) | การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ($Y_6$) | การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ($Y_7$) | Y |
| การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา ($X_1$) | .644** | .588** | .592** | .520** | .550** | .481** | .509** | .663** |
| การนิเทศภายในด้านการเรียนการสอน ($X_2$) | .573** | .588** | .577** | .567** | .600** | .518** | .542** | .676** |
| การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ($X_3$) | .605** | .546** | .555** | .500** | .585** | .548** | .590** | .670** |
| การพัฒนาหลักสูตรและการสอน ($X_4$) | .585** | .579** | .527** | .564** | .629** | .582** | .581** | .691** |
| การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร ($X_5$) | .630** | .670** | .639** | .666** | .647** | .624** | .534** | .754** |
| X | .707** | .692** | .673** | .657** | .701** | .642** | .641** | .804** |

* * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง (r = .804**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01




**รูปที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนต่อการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการด้านวิชาการ อีกทั้งยังสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลดังกล่าวอาจสะท้อนถึงนโยบายและกลไกการกำกับติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผู้บริหารมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถแสดงบทบาทผู้นำทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุชิน ประสานพันธ์ (2564) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของนักเรียน โดยต้องมีบทบาทในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์เป้าหมาย และจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน การพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งล้วนมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับแนวคิดของอรรถพล ประเสิรฐสังข์ (2566) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ช่วยให้

ผู้บริหารสามารถจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้ในการบริหาร เพื่อจะนำพาคณะครูและบุคลากรไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุธารส ไชยศิลป์ (2566) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือภายในองค์กรผ่านกระบวนการจูงใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันและมุ่งสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาในระยะยาว

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร พละสิม และ หทัย น้อยสมบัติ (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวิทย์ เมืองสุบาล (2564) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรวรรณ ตุ้มประชา และคณะ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของข้าราชการครูจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในทุกกระบวนการของงานวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การนิเทศภายใน หรือการพัฒนาวิชาชีพครู รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน อีกทั้งยังมีระบบติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของศุภชัย บุญนาง (2565) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ หมายถึงผลของการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของครู เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแนวคิดของพรสวรรค์ เหลาเวียง (2564) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ หมายถึงความสำเร็จของการดำเนินงานด้านวิชาการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบและ

ชัดเจนระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานด้านการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิสรา ชุมวงศ์ (2563) ค้นคว้าการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต7 พบว่าแนวทางการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงการจัดการด้านวิชาการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสมงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชิตชัย ศรีใสคำ และหทัย น้อยสมบัติ (2565) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประถมศึกษายโสธร เขต1 พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมาก และสอดคล้องกับของ ดิเรก ลิภา และคณะ (2566) ได้ศึกษาปัจจัยคัดสรรทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษานครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน และการนิเทศภายในด้านการเรียนการสอน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาทางวิชาการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในภาพรวม นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง พัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมกระบวนการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ยังส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อมาตรฐานการศึกษาอย่างชัดเจน

จากผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่าทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงบทบาทผู้นำในการยกระดับคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา บุทธิจักร (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยรวมสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถพล ประเสริฐสังข์ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาประถมศึกษาสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณภาพครูและการบริหารหลักสูตร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอนมากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ พัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร รวมถึงสนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการศึกษาความจำเป็นและความเหมาะสมของการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดหา พัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน รวมถึงส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล

1.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวางแผนและดำเนินการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการอบรม การนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนการศึกษาต่อหรือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับสูง ซึ่งจะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยเฉพาะปัจจัยด้านบุคลากร ระบบนิเทศ การมีส่วนร่วม หรือการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการออกแบบนโยบายหรือแผนพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จากกลุ่มสังกัดการศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป

## องค์ความรู้ใหม่

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระบวนการงานวิชาการ และขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรยังมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง พัฒนาหลักสูตร และสนับสนุนกระบวนการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้นี้สะท้อนให้เห็นว่าการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

กมลวรรณ แสนเสนาะ และ นันทิยา น้อยจันทร์. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก. *รายงานการประชุม Graduate School Conference*, *4*(1), 992–999.

กิตติชัย อาจหาญ. (2565). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กิตติทัศน์ วงค์ศรีดา, รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร, และ ดร.รัชฎาพร งอยภูธร. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, *12*(48), 226–236.

จรัญญา ทองวิเศษ, พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, และ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเครือข่ายพื้นที่นวัตกรรม จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, *18*(1), 122–137.

จิราพร พละสิม และ หทัย น้อยสมบัติ. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *12*(3), 117–128.

ชนิสรา ชุมวงศ์. (2563). *การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชลนิชา ศิลาพงษ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 12). ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซีฟ.

ดิเรก ลิภา, ธวัชชัย ไพใหล, และ ภิญโญ ทองเหลา. (2566). ปัจจัยคัดสรรทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *11*(44), 203–214.

ทองดี คณะศรี และ ธันยาภรณ์ นวลสิงห์. (2566). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, *7*(2), 313–325.

ธีรวิทย์ เมืองสุบาล. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

นพรัตน์ แย้มโกสุม. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

เนตี์ มโนปัญญา. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่9). สุวิริยาสาส์น.

ปวีณา บุทธิจักร. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .

ปิยพร บุญใบ. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พรธิดา สำเภาทอง. (2565). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พรภวิษย์ อุ่นวิเศษ. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พรสวรรค์ เหลาเวียง. (2564). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พัฒนพงษ์ นามพิมพ์ และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *รายงานการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ*, *14*(2), 1200–1207.

พิชิตชัย ศรีใสคำ และ หทัย น้อยสมบัติ. (2565). วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, *6*(2), 41–52.

ไพรรัตน์ วุฒิสาร, ทวี วาจาสัตย์, และ สาริศา เจนเขว้า. (2564). รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*, *7*(1), 255–272.

ภัทรวรรณ ตุ้มประชา, นภาเดช บุญเชิด, และ จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม. *วารสารมหาจุฬาวิชาการ*, *9*(1), 151–165.

ศศิกาญจน์ อ่าววิจิตรกุล, และ ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, *4*(4), 409–426.

ศุภชัย บุญนาง. (2565). *การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. (2567). *แผนบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567*. https://www.spmsongkhlasatun.go.th

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ* (พิมพ์ครั้งที่1). บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุชิน ประสานพันธ์. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, *8*(2), 15–30.

สุธารส ไชยศิลป์. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

สุภัชฌาน์ ศรีเอี่ยม, ชาญชัย วงศ์สิรสวัสดิ์, และ สุชาติ สืบทอง. (2566). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, *1*(2), 1–13.

หยาดทิพย์ ซีซอง. (2564). *ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร*. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อรรถพล ประเสริฐสังข์. (2566). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). Harper & Row.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced Qualitative Research*, *1*(1), 63-73. https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1380

Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1988). *Educational Administration: An Introduction.* (3rd ed.). Macmillan.

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

Krug, S. E. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, *28*(3), 430–443.

McEwan, E. K. (2002). *Seven steps to effective instructional leadership*. Corwin Press.

# *ภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

**รุ่งตะวัน พานน้อย**

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
*Corresponding author e-mail: rungtawan.pot@gmail.com

**บทคัดย่อ**

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลายด้าน สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายรูปแบบ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การปฏิรูปการศึกษา ความคาดหวังจากสังคมที่เพิ่มขึ้นและการแข่งขันที่สูง ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในยุคปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรเตรียมความพร้อมและตั้งรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน พร้อมปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำตนเองแล้ว จะเป็นพลังสำคัญร่วมกับผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำตนเอง; การบริหารสถานศึกษา; ยุคปัญญาประดิษฐ์

* Received: 2025-06-19, Revised: 2025-08-27, Accepted: 2025-09-07

# Self-Leadership and Educational Administration in the Era of Artificial Intelligence

**Rungtawan Pannoy**

Doctor of Philosophy students in Educational Administration Program,
Phetchabun Rajabhat University
*Corresponding author e-mail: rungtawan.pot@gmail.com

## ABSTRACT

In today's rapidly changing world, educational institutions are facing a wide range of challenges, including technological advancements, educational reform, increasing societal expectations, and growing competition. In particular, the emergence of modern technologies in the era of artificial intelligence has begun to play a significant role in educational administration. School administrators must therefore be prepared to respond to these global changes by addressing existing shortcomings and developing appropriate behaviors. If educational administrators are able to develop self-leadership, it can become a powerful force that enables collaboration with stakeholders to effectively drive the institution's mission toward achieving its goals.

**Keywords:** Self-Leadership, Educational Management, Artificial Intelligence

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทสำคัญในหลากหลายมิติของการดำเนินชีวิตรวมถึงระบบการศึกษา การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านกระบวนการจัดการ การตัดสินใจ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความท้าทายของยุคปัญญาประดิษฐ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ "ภาวะผู้นำตนเอง" (Self-Leadership) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกำกับตนเองในการดำเนินงาน พัฒนาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้อย่างยั่งยืน (ธิดาวัลย์ อุ่นกอง, 2560)

ภาวะผู้นำตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถกำกับพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การบูรณาการภาวะผู้นำตนเองเข้ากับการบริหารสถานศึกษา จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคการศึกษาปัญญาประดิษฐ์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ภาวะผู้นำตนเองคืออะไร**

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์นั้น ไม่ได้วัดจากการควบคุมหรือสั่งการผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความสามารถในการนำตนเองให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในระยะยาวและยั่งยืนแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำตนเอง” จึงได้รับความสนใจมากขึ้นในวงการวิชาการและการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือแรงจูงใจจากภายนอก โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตนเองไว้หลากหลายดังนี้

ภาวะผู้นำตนเอง เป็นความสามารถหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลที่จะนำตนเองไปสู่การบรรลุผลของตนเองซึ่งเริ่มจากการมีความซาบซึ้งในคุณค่าของตนเอง การแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย การลงมือปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและสภาพแวดล้อมและการทำความฝันของตนเองให้สำเร็จ (ธิดาวัลย์ อุ่นกอง, 2560) มีความตระหนักในตนเอง มีความรู้ความสามารถในตนเอง สามารถบริหารจัดการตนเอง และการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (คมกริช นันทะโรจน์พงศ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) เป็นกระบวนการของการมีอำนาจในการจัดการตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยใช้กลยุทธ์ในการควบคุมตนเองด้านพฤติกรรมและการนึกคิด เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายในและกำหนดทิศทางของการกระทำที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ชิสา มีศิล, 2562) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อตนเอง กำหนดทิศทาง และแรงจูงใจในตนเองที่จำเป็นในการดำเนินการเพื่อบรรลุ การนำตนเองเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่นำตนเองให้ดีก่อนก็จะไม่สามารถมีอิทธิพลนำคนอื่นที่ดีได้ (Bossong, 2013; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) การนำตนเองที่ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกที่นำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อตนเองเพื่อนำตนเอง เพราะการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผู้อื่นนั้นจะต้องชนะตนเองให้ได้ก่อน (Kotelnikov, 2013; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อตนเอง เป็นกระบวนการเข้าใจตนเองโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมและการนึกคิดเพื่อการมีอิทธิพลต่อตนเอง เป็นการตอกย้ำของกระบวนการสร้างแรงจูงใจภายในและการนึกคิดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวคิดที่เกิดจากทฤษฎี ปัญญาสังคม และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Neck and others, 2017) เป็นการรู้จักบทบาทตนเองในองค์กร และความสามารถในการนำตนเอง ภาวะผู้นำตนเองเมื่อได้รับการพัฒนาจะเกิดผลดีต่อตนเอง และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จึงต้องสร้างให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำตนเอง มีวิสัยทัศน์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีคุณภาพได้ต่อไป (Barbara Kellerman, 2019 Online) กล่าวไว้ในหนังสือ Self-Leadership ว่าภาวะผู้นำตนเองเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กร

(Bryant,Kazan, 2012) เป็นกระบวนการเชิงความรู้และพฤติกรรม ที่เกิดจากการประเมินและสร้างอิทธิพลภายในตนเองซึ่งบุคคลนั้นต้องเข้าใจในทิศทางของตนเอง และสามารถกระตุ้นตนเองให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดี และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านของตนเองให้มากที่สุด (Manz, 1986)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อตนเอง เป็นการหลอมรวมของการตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการจัดการตนเอง และการใช้ศักยภาพภายในเพื่อขับเคลื่อนตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เพื่อสามารถนำพาตนเองและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**การบริหารสถานศึกษาคืออะไร**

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (กัญจนรัตน สินธุรัตน์, 2559; สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561) โดยมุ่งเน้นการสร้างคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข (สุนิสา มุ้ยจีน, 2563) นอกจากนี้ยังเป็นการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ (อัจฉรา จงดี, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Frederick Taylor, 1916) และ (Hoy and Miskel, 2005) ที่เน้นกระบวนการและองค์ประกอบสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงแค่ศาสตร์ แต่ยังเป็นศิลป์ที่ต้องอาศัยความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้บริหาร (ณรงค์ชัย บุญประเสริฐ, 2563) (สิรินญา ศิริประโคน,2561) กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องประยุกต์หลักการและทฤษฎีจากหลายแขนงวิชา เช่น มนุษยวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา ให้เข้ากับสถานการณ์จริงอย่างเหมาะสม โดยครอบคลุมหน้าที่หลักทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมดูแล ซึ่งหัวใจของการบริหารสถานศึกษาคือการสนับสนุนงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพ (Jesse, 1999; Gregg, 1973) โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา (สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561) ซึ่งรวมถึงการดูแลบุคลากร (ครู) หลักสูตร สื่อการสอน และกิจกรรมต่างๆ (Good, 1973) ทั้งนี้ การบริหารยังครอบคลุมงานสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานทั่วไป (กัญจนรัตน สินธุรัตน์, 2559)

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารและการสร้างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด และผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงต่อยอดการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเอง**

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเองด้านกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นวิธีที่บุคคลใช้ควบคุมและจัดการพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น (อภินันท์ ขำศิริ และคณะ, 2559), (Neck, Manz and Houghton, 2020) และ (Liu Jinyan, 2021) ได้แบ่งองค์ประกอบหลักออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงพฤติกรรม ที่เน้นการบริหารจัดการการกระทำ, ยุทธศาสตร์การให้รางวัล ที่กระตุ้นตนเองด้วยรางวัลตามธรรมชาติ, และ ยุทธศาสตร์ความคิดสร้างสรรค์ ที่ส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ (ธิดาวัลย์ อุ่นกอง, 2560) ยังได้นำเสนอองค์ประกอบที่เน้นการลงมือปฏิบัติ, การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และการทำให้เห็นจริง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเองที่เน้นการตระหนักรู้และศักยภาพภายในแนวคิดอีกกลุ่มหนึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนา การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และ ศักยภาพภายในเป็นหลัก (คมกริช นันทะโรจพงศ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำตนเองออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การตระหนักในตนเอง, การรับรู้ความสามารถของตนเอง, การบริหารจัดการตนเอง และ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่นเดียวกับ (ชิสา มีศิล, 2562) และ(Geisler, 2011) ที่ได้เน้นการตระหนักรู้ การจัดการตนเองและการสร้างแรงจูงใจภายใน ส่วน Bryant and Kazan (2012) ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ การตระหนักรู้ในตนเอง, ความมั่นใจในตนเอง และ ความสามารถในตนเอง ซึ่งล้วนชี้ให้เห็นว่าการเข้าใจตนเองเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี

3. องค์ประกอบที่เน้นเป้าหมายและหลักการบางแนวคิดได้มุ่งเน้นไปที่การตั้งเป้าหมายและหลักการเพื่อชี้นำตนเองไปสู่ความสำเร็จ (การุณย์ ประทุม, 2560) ได้ระบุองค์ประกอบหลัก 2 ส่วนคือ การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง และ แบบแผนความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในขณะที่ (Lauber, 2013) ได้นำเสนอหลักการ 7 ประการที่ครอบคลุมมิติที่หลากหลายมากขึ้น เช่น พันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์, ความรับผิดชอบต่อการกระทำ, การปลูกฝังความฉลาดทางอารมณ์, การบริหารการเงิน, การรักษาสุขภาพ และการสร้างเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเองนั้น ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การพัฒนาความสามารถหรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่การงานเท่านั้น ยังครอบคลุมไปถึงมิติด้านอื่น ๆ ของชีวิต ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการด้านอารมณ์ สุขภาพกาย และการเงิน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองได้อย่างรอบด้านและนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

จากสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเอง 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่: 1) การตระหนักรู้ในตนเอง 2) การบริหารจัดการตนเอง 3) กลยุทธ์เชิงพฤติกรรม 4) กลยุทธ์การให้รางวัล/แรงจูงใจภายใน 5) ความคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดเชิงบวก 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 7) ความสัมพันธ์และความตระหนักทางสังคม ซึ่งภาวะผู้นำตนเองเป็นความสามารถหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลที่จะนำตนเอง ไปสู่การบรรลุผลของตนเอง เริ่มจากการมีความซาบซึ้งในคุณค่าของตนเอง การแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย การลงมือปฏิบัติเพื่อ

นำไปสู่เป้าหมาย โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลคลและสภาพแวดล้อม และสามารถนำพาตนเองและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**ภาวะผู้นำตนเองมีความสำคัญอย่างไร**

ภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยการควบคุมตนเอง การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างแรงจูงใจภายในรวมถึงการปรับทัศนคติเชิงบวก ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จส่วนบุคคลและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Charles C. Manz , 1986) ภาวะผู้นำตนเองว่าเป็น “กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อตนเองในการควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการกำกับตนเองในบริบทของการทำงานและพฤติกรรมประจำวัน ในทำนองเดียวกัน (Houghton and Neck, 2002) เสนอว่า ภาวะผู้นำตนเองประกอบด้วยกลยุทธ์หลายรูปแบบ เช่น การตั้งเป้าหมาย การพูดกับตนเอง (self-talk) และการเสริมแรงทางบวก (self-reinforcement) ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีขีดความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้นนอกจากนี้ ภาวะผู้นำตนเองยังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพราะบุคลากรที่มีภาวะผู้นำตนเองจะสามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีความรับผิดชอบ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Bryant and Kazan, 2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตนเองเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นแม้มีอุปสรรคและพฤติกรรมที่เป็นลักษณะภาวะผู้นำตนเองด้วยการตระหนักรู้ การกำหนดค่าเป้าหมายด้วยตนเอง การคิดบวก การสื่อสารและความสามารถในการรับและแสดงความคิดเห็น โดยได้เสนอประโยชน์ของภาวะผู้นำตนเอง เป็น 2 ประเด็น คือความสำคัญต่อตนเองและความสำคัญต่อองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้ความสำคัญต่อตัวเองเป็นการเตรียมตนให้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตนเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำตนเองมีประโยชน์ต่อตนเอง ดังนี้ 1) ทำให้มีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จกล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความตระหนักรู้ในตนเอง มีเป้าหมายมีวิธีการของตนเองไปสู่เป้าหมาย ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) เพิ่มความสุขการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องของตนเองและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม การขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการเป็นการพัฒนาปรับปรุงตนเองเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความเครียดลดลง การส่งเสริมคุณค่าตนเองสูงขึ้นมีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ ย่อมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่พึงประสงค์ สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ

ก่อให้เกิดความสุข 4) ความสัมพันธ์ที่ดีเนื่องจากบุคคลมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วยการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จึงเป็นการเตรียมตนเองเพื่อให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป และ 5) มีความยืดหยุ่น ผู้ที่มีภาวะผู้นำตนเองจะเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี คิดบวก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงมีความยืดหยุ่นสร้างสมดุลในชีวิตได้ด้วยตนเอง ส่วนความสำคัญต่อองค์กรด้วยภารกิจที่แต่ละองค์กรต้องรับผิดชอบล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาเทคนิควิธีและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

**ทักษะของภาวะผู้นำตนเองในยุคปัญญาประดิษฐ์**

ภาวะผู้นำตนเองประกอบด้วยทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถกำกับ ควบคุม และสร้างแรงจูงใจให้ตนเองปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย (Houghton **and** Neck**,** 2002) และ (Manz**,** 1986) ได้แบ่งทักษะของภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายและการกำหนดทิศทาง (Goal Setting & Direction) บุคคลต้องสามารถตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและทำงานให้สำเร็จแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2. การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling และ Upskilling) การเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI ซึ่งจำเป็นในการทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

3. การควบคุมตนเองและการจัดการอารมณ์ (Self-regulation & Emotional Intelligence) ทักษะในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเอง เพื่อปรับตัวและจัดการกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง

4. การคิดเชิงบวกและการแก้ปัญหา (Positive Thinking & Problem Solving) การมองโลกในแง่บวกและการใช้วิธีคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

5. การเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) การมีแรงจูงใจภายในเพื่อผลักดันตัวเองให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะมีอุปสรรคจากการปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่

(Rukadikar and Khandelwal 2024) กล่าวถึงภาวะผู้นำตนเองในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยเน้นการใช้ AI เพื่อพัฒนาทักษะและกำกับตนเอง ทักษะสำคัญในบริบทยุคปัญญาประดิษฐ์ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยี (Self-Upskilling with AI Tools)
2. การกำกับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation via AI Feedback)
3. ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Agility & Adaptability)

4. การใช้ Generative AI เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving with AI)

(Senger, J. T., 2024) เสนอการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยเน้นการปรับตัว จริยธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะสำคัญ ดังนี้

1. การปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Tech Adaptability)
2. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)
3. การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (Ethical Decision-Making)
4. การเป็นผู้นำโดยไม่ต้องมีตำแหน่ง (Informal Leadership & Self-Influence)

ทักษะภาวะผู้นำตนเอง จึงเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ การที่ผู้บริหารสามารถกำกับตนเอง พัฒนาทักษะใหม่ ๆ เรียนรู้ตลอดชีวิต และใช้การตัดสินใจที่มีจริยธรรม จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตนเองจะเป็นต้นแบบที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งนักเรียนและสังคม

**ภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์**

เมื่อในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก้าวเข้าสู่ยุคของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมที่เน้นการจัดการเชิงโครงสร้างมาเป็นการบริหารที่เน้นทักษะ ความสามารถ และภาวะผู้นำของบุคลากร โดยเฉพาะ "ภาวะผู้นำตนเอง" (Self-Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารสถานศึกษานำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวและพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และพัฒนายั่งยืน (ธิดาวัลย์ อุ่นกอง, 2560)

ภาวะผู้นำตนเองไม่ใช่เพียงการนำผู้อื่น หากแต่หมายถึงความสามารถในการเข้าใจตนเอง ควบคุมตนเอง สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง และสามารถพัฒนาแนวทางในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในยุคที่การบริหารงานหรือพัฒนาองค์กรสามารถถูกแทนที่หรือสนับสนุนโดย AI ได้ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน การวางแผนตารางสอน หรือแม้กระทั่งระบบติดตามผลการเรียนแบบเรียลไทม์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตนเองจะสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพียงแค่ใช้เพราะเป็นกระแส แต่เป็นการเลือกใช้เพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่ง (Northouse, 2018) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

จุดเริ่มต้นของภาวะผู้นำตนเอง คือ การรู้จักตนเอง (Self-awareness) ผู้บริหารที่รู้จักข้อจำกัด จุดแข็ง และเป้าหมายของตนเอง จะสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมได้ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเปิดรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มี Growth Mindset และกล้าที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบอัจฉริยะ หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งนี้ (Bandura, 1997) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะสามารถพัฒนาและสร้างผลกระทบเชิงบวกในองค์กรได้อย่างชัดเจน

ภาวะผู้นำตนเองยังสะท้อนให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีเป้าหมายชัดเจนและพร้อมปรับตัวจะสามารถนำเทคโนโลยี AI มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น การใช้ระบบ AI วิเคราะห์ ผลการเรียนของนักเรียนเพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมรายบุคคล การจัดตารางสอนอัตโนมัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการใช้ระบบอัจฉริยะติดตามพฤติกรรมการเข้าเรียน เพื่อพัฒนาแผนการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบเชิงลึก ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ (Manz and Sims, 1987) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้นำที่สามารถผลักดันตนเองได้จากภายใน

ในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตนเองจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และการพัฒนาเชิงเทคโนโลยี โดยการเป็นต้นแบบในการปรับตัว ใช้เทคโนโลยี และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของสถาบันวิจัยระบบการศึกษา (2564) พบว่า โรงเรียนที่มีผู้นำซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครู จะสามารถนำเทคโนโลยี มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ

แม้ว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ และช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารได้มากมาย แต่หัวใจของการบริหารที่ดีในยุคนี้ยังคงอยู่ที่ "ความเป็นมนุษย์" นั่นคือ การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม การบริหารอย่างมีความยืดหยุ่น และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรอย่างจริงใจ ผู้บริหารต้องตระหนักว่า AI เป็นเพียงเครื่องมือ แต่ “ผู้นำ” คือผู้ที่กำหนดทิศทางและวางกรอบการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ (Heifetz, 1994) จึงได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจ แต่คือผู้ที่กล้านำพาผู้อื่นเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

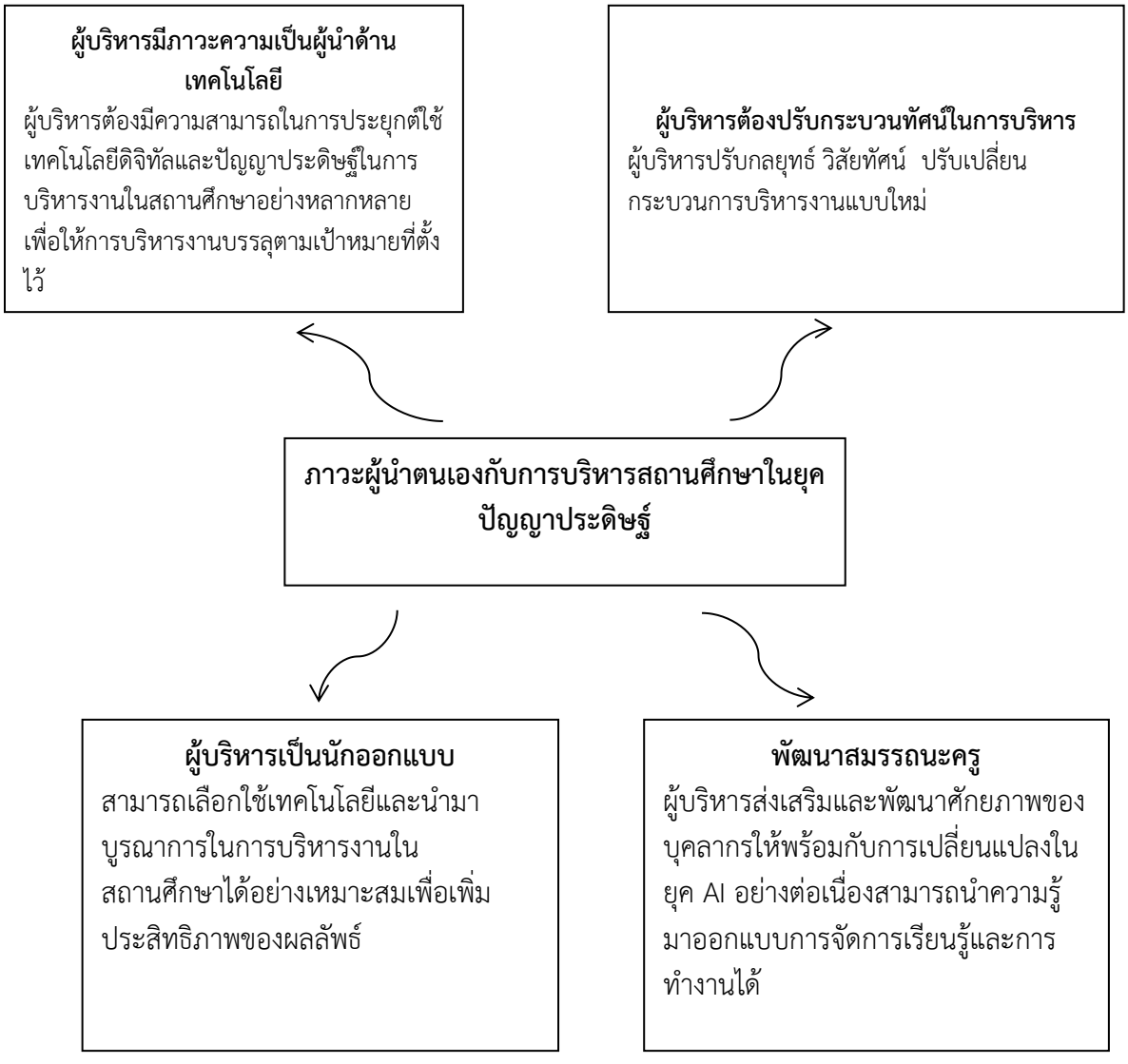
ภาวะผู้นำตนเองที่แท้จริงในยุคปัญญาประดิษฐ์ คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกล้าเรียนรู้สิ่งใหม่พร้อมปรับตัวไปด้วยกัน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบการใช้ AI เพื่อประโยชน์ของการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ (Kouzes and Posner, 2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น คือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส

**สรุปภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์**

ภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ

และภาวะความเป็นผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ให้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องมีการปรับตัว ปรับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล ยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานภายในสถานศึกษาและรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างหลากหลายเพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งด้านผู้เรียน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล รวมถึงสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

**องค์ความรู้ใหม่**



**เอกสารอ้างอิง**

กัญจน์รัตน์ สินธุรัตน์. (2559). *การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 เพื่อเข้าสู่ระชาคมอาเซียน.* วิทยานิพนธ์ ค.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การุณย์ ประทุม. (2560). *ภาวะผู้นำตนเองและความมีจิตสำนึกของกลุ่ม: การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและการเชื่อมโยงไปยังประสิทธิผลกลุ่มงาน.*

คมกริช นันทะโรจน์พงศ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). การให้ความหมาย ที่มาของความหมายและกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองของวัยรุ่น กลุ่มเจนเนอร์เรชั่นซี: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. *วารสารครุศาสตร์, 46*(3), 1-28.

ชิสา มีศิล. (2562). *ผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณรงค์ชัย บุญประเสริฐ. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณ.

ธิดาวัลย์ อุ่นกอง. (2560). ภาวะผู้นำตนเอง: แนวคิดการพัฒนาความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21, *วารสารศึกษาศาสตร์, 2*(1), 1-13.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* ทิพยวิสุทธิ์.

สิรินญา ศิริประโคน. (2561). *การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ. ศษ.ม. มหาวิทยาลัยเกริก.

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนิสา มุ้ยจีน. (2563). *การศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อัจฉรา จงดี. (2560). *การศึกษาบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรีระยองและตราด.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพ.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *behaviors of Thailand u.s. elementary teachers.* Doctor of Philosophy.

Bryant, A. and Kazan, A. (2012). *Self Leadership.* The McGrow-Hill companies.

Bryant, A. and Kazan, A. (2012). *Self Leadership.* https://www.amazon.com/Self-Leadership-Become-Successful-Efficient-Effective/

Frederick W. Taylor. (1911). *The Principles of Scientific Management*. McMillan.

Good, C. V., (1973). *Dictionary of Education.* McGraw-Hill.

Gregg, R.T. (1973). *Administrative Behavior in Education.* McGraw-Hill.

Houghton, J. D., and Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*(8), 672–691.

Hoy, W.K. and Miskel C.G. (2005). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 7th ed.* New York: McGraw- Hill.

Joint Committee on Standards for Jesse. B. (1999). *Essentials of Psychological Testing.* Harper & Row.

Kellerman, B. (2019). Professionalizing leadership. Oxford University Press.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585–600.

Neck, C. P., and Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295.

Neck, C.P., Manz, C.C. and Houghton, J.D.. (2017). *Self-Leadership.* Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Rukadikar, A., and Khandelwal, K. (2024). Leadership development through self-upskilling: *Role of generative artificial intelligence*. https://www.researchgate.net/publication/380930671

Senger, J. T. (2024). Leadership in the AI era: Adapt, upskill, and thrive. https://medium.com/@jonathansenger/leadership-in-the-ai-era-adapt-upskill-and-thrive-c1cfd85acd45

# *การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ

**ฐิตินันท์ พูลศิลป์[1*] เอกรินทร์ สังข์ทอง[2]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
*Corresponding author e-mail: tpsd03@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและกระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเน้นการบูรณาการองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการอุดมศึกษายุคใหม่และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนำเสนอความหมายและประเภทสมรรถนะองค์การ ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ องค์ประกอบหลักของสมรรถนะองค์การ แนวทางการพัฒนา และแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาจากงานวิจัยและโมเดลสากล เช่น People Capability Maturity Model และ Value Chain Analysis ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบสมรรถนะอย่างเป็นระบบเกิดจากระดับสมรรถนะระดับบุคคล องค์กร และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีองค์ประกอบสมรรถนะที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่สามารถเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับแนวคิด Value Chain ในมิติของการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประเทศ เสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนแนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยวิเคราะห์ความต้องการ พัฒนารูปแบบ ตรวจสอบและทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบ การประยุกต์ใช้สมรรถนะองค์การจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร นักวิชาการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตน โดยเฉพาะช่วยยกระดับศักยภาพในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคอุดมศึกษา

**คำสำคัญ:** รูปแบบสมรรถนะองค์การ; การพัฒนารูปแบบสมรรถนองค์การ; สถาบันอุดมศึกษา

* Received: 2025-07-30, Revised: 2025-08-27, Accepted: 2025-09-07

# The Development of an Organizational Competency Model to Enhance the Administrative Potential of Higher Education Institutions: Concepts and Practices

**Poolsin Thitinan[1] Sungtong Ekkarin [2]**

Doctor of Education in Educational Administration, Prince of Songkla University, Pattani campus
Lecturer of Faculty of Education, Prince of Songkla Univeristy, Pattani campus
*Corresponding author e-mail: tpsd03@gmail.com

## ABSTRACT

This article aims to analyze the concepts and processes of developing an organizational competency model in the context of Thai higher education institutions. It integrates theoretical foundations with practical applications to align with modern higher education policies and Sustainable Development Goals (SDGs). The paper highlights the meaning, category, importance, key elements, development approaches, and applications of competency models for both public and private universities. It also analyzes case studies and best practices derived from global frameworks such as the People Capability Maturity Model and Value Chain Analysis. The study findings indicate that systematic competency model development stems from individual and organizational competencies and stakeholder participation. Competency components comprise knowledge, skills, abilities, and other characteristics that can fill knowledge gaps and suggest concrete practices aligned with the Value Chain concept in education, research, and academic services, as well as organizational culture and strategies aligned with the Sustainable Development Goals and the 20-Year National Strategy, which emphasize human resource development and innovation to drive the country forward. This strategy also emphasizes the development of human resources and innovation to drive the country forward, enhancing organizational capacity for readiness for change, resulting in universities being agile and competitive at both national and international levels. Competency model development approaches include needs analysis, model development, validation and testing, evaluation, and model improvement. The application of organizational competencies will be of significant benefit to administrators, academics, and relevant personnel in adapting them for organizational development. It will particularly enhance university administrative capabilities and support sustainable lifelong learning, which will significantly benefit the higher education sector.

**Keywords:** Organizational Competency Model; Development of Organizational Competency Model; Higher Education Institutions

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ “สมรรถนะองค์การ” เป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุ พัฒนา และจัดการความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Byham and Moyer, 2005) โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการขับเคลื่อนนโยบายระดับชาติและนานาชาติ เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และความคาดหวังของผู้เรียน ความสามารถขององค์กรต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างคล่องตัว เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันระดับโลก เพราะระบบบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นตำแหน่งงานไม่สามารถรองรับความยืดหยุ่นและความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่ได้อีกต่อไป

ดังนั้นรูปแบบสมรรถนะองค์การจึงถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อทำหน้าที่เป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด ทบทวน และเสริมสร้างศักยภาพภายในให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สมรรถนะองค์การจึงกลายเป็นหัวใจของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-based Management) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้จึงกลายเป็นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายชุดของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ (Other Characteristics: KSAOs) ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อสอดรับกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของตน การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในบริบทของอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในมหาวิทยาลัยควรเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้แนวคิด Value Chain Wang and Tian (2008) ที่แบ่งโครงสร้างสมรรถนะออกเป็น “เปลือกนอก” เป็นความสามารถที่สามารถรับรู้และวัดได้ เช่น การวิจัยและนวัตกรรม และ “แก่นกลาง” เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรง เช่น วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงกลยุทธ์ สิ่งสำคัญคือการกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรไม่เพียงช่วยในการคัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลบุคลากรเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Curtis (2016) และ Dimple (2024) ได้ชี้ให้เห็นว่า

องค์กรที่นำรูปแบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ High-Performance Work System (HPWS) จะสามารถพัฒนาทั้ง “ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส” ของบุคลากรได้อย่างครอบคลุมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติได้ เนื่องจากการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเผชิญความท้าทายหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความคาดหวังของผู้เรียนที่หลากหลาย งานวิจัยหลายฉบับได้ชี้ว่าระบบการบริหารแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองความซับซ้อนของการบริหารสมัยใหม่ได้เพียงพอ (Byham and Moyer, 2005; Drucker, 1999; Hadiyanto, 2010; Wang and Tian, 2008) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในประเทศไทยยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการนำโมเดลสากลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น บทความนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้จากงานวิจัยเดิมกับการประยุกต์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาสมรรถนะองค์การที่ตอบโจทย์ SDGs และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Salleh et al., 2015)

บทความนี้นำเสนอ 5 ประเด็นหลักที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา แนวคิดและแนวปฏิบัติ ได้แก่ (1)ความหมายและประเภทของสมรรถนะองค์การ (2)ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ (3)แนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ (4)แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทอุดมศึกษา และ(5)การประยุกต์รูปแบบสมรรถนะองค์การ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในมิติของการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ช่วยเสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะช่วยยกระดับศักยภาพในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคอุดมศึกษา

## ความหมายและประเภทของสมรรถนะองค์การ

สมรรถนะองค์การเป็นแนวคิดที่สะท้อนถึง “ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์” ขององค์กรซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดประเภทของสมรรถนะอย่างชัดเจนจะช่วยให้สามารถออกแบบการพัฒนาและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยสมรรถนะพื้นฐาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะทางล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถบูรณาการแนวคิดสมรรถนะเข้าไว้ในทุกกระบวนการบริหาร ก็จะสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และขับเคลื่อนพันธกิจสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมุมมองของนักวิชาการไทยและต่างประเทศได้นิยามความหมายของสมรรถนะองค์การ คือ ชุดของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆ ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดี (กษิดิศ เทพวัลย์ และคณะ, 2567; Bernthal et al., 2004) ในขณะที่ Monica et al., (2024) กล่าวว่า สมรรถนะองค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากร โครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและความท้าทายทางกลยุทธ์ได้ (จอมภัค จันทะคัต, 2561; สิริวดี, 2565;) ดังนั้นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทั้งในระดับบุคลากรและองค์กรโดยรวม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

กษิดิศ เทพวัลย์ และคณะ (2567) Spencer & Spencer (1993) Bernthal et al.(2004) Harrison (2018) และ Hammouch et al. (2021) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะองค์การตามลักษณะการใช้งาน 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Foundational Competencies) เป็นทักษะและคุณลักษณะทั่วไปที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกระดับ เช่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น 2) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการพันธกิจ เป็นต้น และ3) สมรรถนะเชิงหน้าที่ (Technical/Functional Competencies) เป็นความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เช่น การใช้เทคโนโลยี การบริหารงบประมาณ เป็นต้น สมรรถนะทั้งสามประเภทเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยสมรรถนะพื้นฐานมุ่งเน้นที่คุณลักษณะและทักษะทั่วไปที่จำเป็นสำหรับบุคลากร สมรรถนะหลักมุ่งเน้นไปที่ทักษะพื้นฐานและค่านิยมที่ทุกคนควรมีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนสมรรถนะเชิงหน้าที่เน้นไปที่ทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในองค์การตามตำแหน่งต่างๆ การพัฒนาและบูรณาการสมรรถนะทั้งสามประเภทจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพราะสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกล่าวได้ว่าสมรรถนะองค์การไม่เพียงเป็นแนวคิดที่จำกัดอยู่ในระดับบุคคลเท่านั้น โดยเฉพาะสมรรถนะแต่ละประเภทมีบทบาทต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Harrison, 2018) หากแต่ได้ขยายขอบเขตไปสู่ระดับองค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องปรับตัวต่อความต้องการของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และความท้าทายทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การมี “สมรรถนะองค์การ” ที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผน พัฒนา และ

บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เชิงระบบและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถาบันในระยะยาว

## ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและรวดเร็ว ทั้งจากพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงความต้องการของตลาดแรงงานที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (Drucker, 1999; Prajogo and McDermott, 2011) การมีเพียงความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับบุคคลอาจไม่เพียงพออีกต่อไป สมรรถนะองค์การจึงมิใช่เพียงชุดของคุณลักษณะของบุคลากรแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลัก ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย การวิจัยที่สร้างสรรค์ และการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Campion et al., 2011)

นอกจากนี้ สมรรถนะองค์การทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กรสู่การปฏิบัติจริงที่เป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปอย่างมีระบบ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ไปจนถึงการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) Senge (1990) กล่าวว่า การส่งเสริมสมรรถนะองค์การยังช่วยบ่มเพาะและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถาบัน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีสมรรถนะองค์การที่แข็งแกร่งจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวและรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ และบรรลุความคาดหวังจากสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งในภาคการศึกษาอื่น ๆ ยากจะเลียนแบบได้ เช่นเดียวกับ Barney (1991) และ สิริวดี ชูเชิด (2565) กล่าวว่า การลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะองค์การจึงไม่ใช่เพียงแค่การยกระดับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานเพื่อสร้าง คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของประเทศให้สูงขึ้น ตลอดจนยกระดับศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยรวมให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในอนาคต

การพัฒนาสมรรถนะองค์การจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง สมรรถนะองค์การที่เข้มแข็งจะเอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวต่อความท้าทายและความคาดหวังจากสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ และเป็นกลไกที่ช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมและยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง การลงทุนในสมรรถนะองค์การจึงเป็นการลงทุนเพื่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

## แนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ

นักวิชาการได้นิยามแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะ คือ กรอบแนวคิดที่อธิบายองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะเฉพาะ เช่น การมีตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ที่สามารถประเมินได้ และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และบริบทขององค์กร (Thongchua and U-On, 2025; Cochran, 2009) จากการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะโดยอ้างอิงทั้งแนวคิดด้าน KSAOs และโครงสร้างเชิงระบบ (Systems Thinking) สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางวิชาชีพ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะเชิงองค์กร และสมรรถนะด้านผลลัพธ์ (สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และคณะ, 2559; จตุพร งามสงวน, 2561; Wang and Tian, 2008; Cochran, 2009; Marques et al., 2010; Kumpirarusk, 2012; Hodge et al., 2016) โดยมีสาระสำคัญดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ

| องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การ | สาระสำคัญ |
|---|---|
| สมรรถนะหลัก (Core Competency) | ความสามารถเฉพาะที่เป็นจุดแข็งและเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การนำองค์กร การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และความเข้าใจในบทบาทและพันธกิจขององค์กร |
| สมรรถนะทางวิชาชีพ (Professional Competency) | ความสามารถที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะในบริบทหรือต้องการความรู้ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพเฉพาะตำแหน่งหรือหน้าที่แตกต่างกัน เช่น การออกแบบหลักสูตร การประเมินผลการเรียนรู้ และทักษะทางเทคนิคเฉพาะทาง |
| สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) | ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและตัดสินใจภายในสถาบัน เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษา |
| สมรรถนะเชิงองค์กร (Organizational ฉ Competency) | ความสามารถระดับองค์กรที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ การปรับตัว และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทอุดมศึกษา |
| สมรรถนะด้านผลลัพธ์ (Output-based Competency) | ความสามารถที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ) และภาพลักษณ์ชื่อเสียงของสถาบัน รวมถึงการจัดการความรู้และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ |

องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การเป็นการผสมผสานระหว่างสมรรถนะของบุคลากรกับปัจจัยบริบทขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบอื่นที่เน้นเฉพาะความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีองค์ประกอบเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะช่วยระบุลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่นกว่าค่าเฉลี่ย ช่วยในการคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลพนักงานอย่างมีระบบ โดยเน้นพฤติกรรมและคุณลักษณะเชิงลึกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหา และความคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังช่วยจัดแนวพฤติกรรมพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Bernthal et al.,2004) สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในบริบทขององค์กรด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ Hadiyanto (2010) เน้นให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนนโยบายและหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงระดับโลกและความต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาสมรรถนะหลักจะช่วยให้บัณฑิตสามารถปรับตัวให้เข้ากับตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องหลังจากสำเร็จการศึกษา

## แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทอุดมศึกษา

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนของสมรรถนะกลายเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างมีระบบ รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) จึงเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการออกแบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอก การพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ โดยมีสาระสำคัญ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การ

| นักวิชาการ | แนวทางการพัฒนา | ขั้นตอนการพัฒนา |
|---|---|---|
| Curtis (2016) | People Capability Maturity Model (People CMM) | 1) วิเคราะห์ความต้องการ<br>2) พัฒนารูปแบบสมรรถนะ<br>3) ตรวจสอบและทดลองใช้<br>4) ประเมินผล<br>5) ปรับปรุงรูปแบบ |

| นักวิชาการ | แนวทางการพัฒนา | ขั้นตอนการพัฒนา |
|---|---|---|
| Botha J. et.al (2016) and Dimple (2024) | - ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Thinking) เช่น ระบบ High-Performance Work System (HPWS) | 1)เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล<br>2)สร้างความร่วมมือระหว่าง ฝ่ายต่างๆกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน<br>3)กำหนดกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใน โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งพัฒนา "ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส" ให้กับบุคลากรอย่างรอบด้าน |
| Byham (2005) and Hodge et al. (2016) | มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง | 1)ออกแบบรูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงทั้งสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะเชิงเทคนิค และสมรรถนะเฉพาะด้าน<br>2)กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในแต่ละบทบาท<br>3)พัฒนารายการสมรรถนะผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น ศึกษาวรรณกรรม กลุ่มสนทนา สัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และใช้ฐานข้อมูล<br>4)ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ<br>5)สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร<br>6)ทดลองใช้จริงในองค์กร<br>7)ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะและผลการประเมิน |

แนวทาง People Capability Maturity Model (People CMM) (Curtis, 2016) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สามารถสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ โดยการศึกษาวรรณกรรม สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์งาน 2) การพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ โดยระบุรายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวชี้วัดพฤติกรรม 3) การตรวจสอบและทดลองใช้ โดยใช้แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม และการทดลองใช้จริง และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในบริบทของอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาศักยภาพการวิจัยเชิงสถาบัน (Institutional Research: IR) ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ดังที่ Botha J. et.al (2016) ได้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการสร้างความร่วมมือระหว่างนักวิจัยกับ

ผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยมีข้อมูลรองรับ มีการเปรียบเทียบการดำเนินงานในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และแอฟริกาใต้ พบว่าแนวปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันตามบริบทท้องถิ่น แต่มีจุดร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจในระดับองค์กร แนวทางที่เสนอได้รวมถึงการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ การประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลเชิงลึกอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นความสามารถขององค์กรในบริบทนี้ คือ การสร้างศักยภาพในด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ รวมถึงการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน บทบาทของการวิจัยเชิงสถาบัน มีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินประสิทธิภาพ และการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใน โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น ระบบ High-Performance Work System (HPWS) ที่มุ่งพัฒนา "ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส" ให้กับบุคลากรอย่างรอบด้าน กรอบสมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างพนักงานที่มีทักษะสูง ปรับตัวไว และมีแรงจูงใจที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานของความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Dimple, 2024)

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะตามแนวคิดของ Byham and Moyer (2005) และ Hodge et al., (2016) มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในแต่ละบทบาท จากนั้นจึงพัฒนารายการสมรรถนะผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาวรรณกรรม กลุ่มสนทนา การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการใช้ฐานข้อมูลสมรรถนะในอุตสาหกรรม ต่อมาจะมีการตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และการทดลองใช้จริงในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสมรรถนะที่กำหนดสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิผล

ขณะเดียวกัน แนวทางของ Hodge et al., (2016) เสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบรูปแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงทั้งสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะเชิงเทคนิค และสมรรถนะเฉพาะด้าน รวมถึงการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสร้างต้นแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำแบบจำลองไปใช้จริงในองค์กร พร้อมทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะและผลการประเมิน เพื่อให้รูปแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษาสะท้อนถึงความจำเป็นในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 โดยการนำกรอบ People Capability Maturity Model (People CMM) มาประยุกต์ใช้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะไม่ควรมองเพียงแค่ทักษะส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการ

จัดการข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ผ่านการวิจัยเชิงสถาบัน (Institutional Research) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลรองรับ นอกจากนี้ การบูรณาการกรอบ High-Performance Work System (HPWS) เพื่อพัฒนาความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสของบุคลากร ยังสะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างปัจจัยบุคคลและองค์การที่ส่งผลต่อความคล่องตัวและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น การพัฒนารูปแบบสมรรถนะจึงควรเป็นกระบวนการที่ผสมผสานทั้งมิติส่วนบุคคลและองค์กรอย่างสมดุล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

## การประยุกต์รูปแบบสมรรถนะองค์การ

การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การในบริบทของการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนองค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรด้านการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความท้าทายทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาศักยภาพภายในองค์การจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ “รูปแบบสมรรถนะองค์การ” ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน โดย Wang and Tian (2008) เสนอกรอบแนวคิดการวิเคราะห์สมรรถนะของมหาวิทยาลัยผ่านแนวคิด Value Chain Analysis แบ่งออกเป็น “เปลือกนอก” (Shell) และ “แก่นกลาง” (Kernel) ซึ่งเปลือกนอกมุ่งเน้นที่ความสามารถเชิงเทคนิค เช่น ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม ขณะที่แก่นกลางเน้นที่วัฒนธรรมองค์การ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการบูรณาการทรัพยากรต่างๆจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทั้งในเชิง “Hard Skills” และ “Soft Skills” โดย Hard Skills เช่น การใช้เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการหลักสูตร ส่วน Soft Skills ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม (กษิดิศ เทพวัลย์ และคณะ, 2567) การมีรูปแบบสมรรถนะที่บูรณาการทั้งสองมิติจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาให้ก้าวทันโลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21

การดำเนินการพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การควรเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การนำแนวคิด Bottom-Up Modeling Approach (Marques et al., 2010) ที่มุ่งเน้นการปรับรูปแบบตามกิจกรรมจริงในองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมและบุคลากร ผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความต้องการของแต่ละกิจกรรมเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การกระทำ (Actions) แสดงให้เห็นว่า

กิจกรรมแต่ละอย่างต้องการสมรรถนะอะไรบ้าง ทรัพยากร (Resources) ระบุทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกับสมรรถนะเพื่อให้กิจกรรมสำเร็จ และเป้าหมาย (Goals) กำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวทางนี้ช่วยเชื่อมโยงสมรรถนะของบุคลากรเข้ากับกิจกรรมขององค์กร ในบริบทของมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและสังคมที่ต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ การอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานกลุ่มและการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่ครอบคลุม

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร โดยอ้างอิงจากรูปแบบของ American Society for Training and Development (ASTD) Workplace Learning and Performance (WLP) (Salleh, 2015) ได้เน้นการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในที่ทำงาน ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) ระบุสมรรถนะที่สำคัญผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกรองสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรง 2) สร้างโครงสร้างกลุ่มสมรรถนะ แบ่งออกเป็น สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการคิด และสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ 3) เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพขององค์กร และ4) นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Byham and Moyer (2005) และ Hay Group (2009) เสนอการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผล และวางแผนการบริหารจัดการตำแหน่ง สำหรับ Hadiyanto (2010) กล่าวถึง

ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ สนับสนุนการออกแบบเนื้อหาวิชา การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และการวางแผนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วน Botha et al. (2016) และ Salleh (2015) มุ่งเน้นด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ การตัดสินใจในระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการยอมรับความหลากหลาย

รูปแบบสมรรถนะสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานและกลยุทธ์องค์กร การพัฒนารูปแบบสมรรถนะต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษาวรรณกรรม การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์บทบาทงาน การพัฒนาและทดสอบรูปแบบ ตลอดจนการนำไปใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพราะรูปแบบสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนทั้งทักษะของบุคคลและบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ และช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียน และตลาดแรงงาน การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

เท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและสังคมโดยรวมในระยะยาว

ในบริบทของไทยสำหรับการประยุกต์แนวคิดเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในระดับอุดมศึกษา โดยควรคำนึงถึงความหลากหลายของบริบทของแต่ละสถาบัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) ที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และนโยบายของกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดนโยบายสำคัญที่มุ่งยกระดับสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรวิจัย ให้มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม งานวิจัย และกำลังคนที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและการแข่งขันในระดับสากล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565) กล่าวได้ว่ารูปแบบสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนารูปแบบสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สนับสนุนพันธกิจของสถาบัน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

## บทสรุป

ในบริบทของอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ในด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคลากร และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะแนวโน้มของทักษะในอนาคตที่มุ่งเน้นทั้ง Hard Skills และ Soft Skills และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สมรรถนะองค์การเป็นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายชุดของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสามารถจัดประเภทของสมรรถนะองค์การในบริบทอุดมศึกษาจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน เช่น ทักษะการสื่อสาร การคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะระหว่างบุคคล สมรรถนะเฉพาะทาง เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ การบริหารโครงการ สมรรถนะหลัก เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนา Hard Skills และ Soft Skills ควรดำเนินควบคู่กันเพื่อสร้างสมรรถนะที่สมดุลซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษายุคใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กษิดิศ เทพวัลย์ และคณะ, 2567 และ Bernthal et al., 2016)

องค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะองค์การเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะตัวที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งหนึ่งๆ (Byham and Moyer, 2005) รวมทั้งการใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การในมหาวิทยาลัยช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ (Thongchua and U-On, 2025) นอกจากนี้ Hodge et al. (2016) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมควรพิจารณาทั้งปัจจัยเชิงบุคคลและเชิงบริบท พร้อมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ขณะเดียวกันในบริบทของการศึกษาได้แบ่งโครงสร้างสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยออกเป็น 2 ส่วน คือ “เปลือกนอก” (Shell) ที่เน้นสมรรถนะที่วัดได้ เช่น การวิจัยและนวัตกรรม และ “แก่น” (Kernel) ที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Wang & Tian, 2008)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในบริบทอุดมศึกษาต้องดำเนินการเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สนับสนุนพันธกิจของสถาบัน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในระดับอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการโดยการศึกษาวรรณกรรม สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์งาน 2) พัฒนาต้นแบบสมรรถนะ โดยระบุรายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวชี้วัดพฤติกรรม 3) ตรวจสอบและทดลองใช้ โดยใช้แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม และทดลองใช้จริง และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การนำแนวคิด Bottom-Up Modeling Approach หรือ รูปแบบของAmerican Society for Training and Development (ASTD) Workplace Learning and Performance (WLP) ต่างก็มีประโยชน์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงาน กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

ในยุคดิจิทัลสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในมิติต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และความคาดหวังของผู้เรียน ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างคล่องตัวจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการแข่งขันระดับโลก ระบบบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นตำแหน่งงาน (Position-based HR) ไม่สามารถรองรับความยืดหยุ่นและความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่ได้อีกต่อไป ดังนั้น สมรรถนะองค์กร จึงถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อทำหน้าที่เป็น "กลไกเชิงกลยุทธ์" ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด ทบทวน และเสริมสร้างศักยภาพภายในให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม สมรรถนะองค์การจึงกลายเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

## องค์ความรู้ใหม่

**ภาพประกอบที่ 1** องค์ความรู้ใหม่

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). *ยุทธศาสตร์และนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.* https://www.mhesi.go.th

กษิดิศ เทพวัลย์ และวรินทร บุญยิ่ง. (2567). *แบบสมรรถนะการทำงานแบบไฮบริด สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน,* วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยนเรศวร.

จตุพร งามสงวน. (2561). รูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วารสารมหาจุฬาวิชาการ*, *5*(1), 101-115.

จอมภัค จันทะคัต. (2561). ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา, *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, *7*(1), 162-177.

สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ, *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 12(1), 223-238.

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร*, *9*(1), 795–814.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)* สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Bernthal, P., Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W., & Wellins, R. (2004). ASTD Competency Study: Mapping the Future. American Society for Training and Development.

Botha J & Muller N (eds) 2016. *Institutional Research in South African Higher Education.* SUN PRESS.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Byham, W. C., & Moyer, R. P. (2005). *Using competencies to build a successful organization*. DDI Press.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, *64*(1), 225–262.

Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. Doctoral dissertation Ohio State University.

Curtis, B., Hefley, W. E., Miller, S., & Konrad, M. (2016). Developing organizational competence. *Computer Org, 30*(3), 122-124.

Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, *3*(1), 11-22.

Dimple, Tripathi, M. (2024). Bridging the Gap Between High-Performance Work System and Organizational Performance: Role of Organizational Agility, Transformational Leadership, and Human Resource Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *25*(2), 369–393.

Hadiyanto, H. (2010). The development of core competencies at higher education: A suggestion model for universities in Indonesia. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, *3*(1), 11-22.

Hammouch, H., Hein, A. M., & Condat, H. (2021). A conceptual model for organizational competences. *Proceedings of the Design Society*, *1*, 41–50.

Harrison, T. (2018). *From the Desk of the Canadian Athletic Director: Perceptions of Core Competencies in Ontario University Athletics (OUA).* Master of Arts in Applied Health Sciences (Sport Management) Faculty of Applied Health Sciences, Brock University.

Haygroup. (2009). *Core Competencies Project: Competency Dictionary.* A Collaborative Initiative Between the Provincial Network on Developmental Services and the Ministry of Community and Social Services. https://www.kornferry.com/about-us/our-story/hay-group

Hodge, S., Smith, E., & Barratt-Pugh, L. (2016). Towards a model of learning and development practice. *International Journal of HRD Practice Policy and Research*, 1(2), 7-25.

Kumpirarusk, P. (2012). *An analysis of knowledge management, competency and organizational characteristics affecting organizational performance of Thai universities: perspective of university administrators.* Doctoral dissertation School of Public Administration National Institute of Development Administration.

Marques, J., Zacarias, M., Tribolet, J. (2010). A Bottom-Up Competency Modeling Approach, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. 4(9). 50-64.

Monica, M., Smith, J., & Lee, K. (2024). Core competencies and strategic advantage: Integrating capabilities for organizational success. *Journal of Strategic Management*, *45*(2), 123–138.

Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance, *International Journal of Operations & Production Management*, *31*(7), 712–735.

Salleh, K. M., Sulaiman, N. L., & Gloeckner, G. W. (2015). The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives. *Asian Social Science, 11*(10), 175.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Thongchua, A.., & U-On, V,. (2025). Modeling the Relationship between Organizational Competency, Entrepreneurship, Human Resource Management, Technology Management, and Organizational Performance. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, *5*(1), 665–684.

Wang, S. B., & Tian, Y. Z. (2008). *Research on core capacity of higher education institutionsbased on value creation*. In 2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings (pp. 1826-1833).

# *การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

**ธีรภัทร คำทิ้ง[1*] สายสุนีย์ งานดี[2] จักรพรรดิ ศิริวารินทร์[3] ณิรดา เวชญาลักษณ์[4]**

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
[2]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
[3]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
[4]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
[*]Corresponding author e-mail: theerapatkhumting03@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด องค์ประกอบ และแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผู้บริหารต้องปรับตัวและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารในสถานศึกษาและรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ในการบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ ประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การคิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการปฏิบัติการ การจัดการสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประยุกต์ใช้กับแนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือประกอบด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การประสานความร่วมมือ การมีทักษะการสื่อสารที่ ดี การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นในการประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ปฏิบัติได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างมีคุณภาพ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้; ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ; ยุคดิจิทัล

* Received: 2025-07-28, Revised: 2025-10-10, Accepted: 2025-10-12

# The Application of Learning Leadership and Collaborative Leadership Concepts for Educational Administration in the Digital Age

**Theerapat Khumting[1*] Saisunee Ngandee[2] Jakkapat Siriwarin[3] Nirada Wechayaluck[3]**

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Pibulsongkram Rajabhat University
[2]Master of Education Program in Educational Administration, Pibulsongkram Rajabhat University
[3]Master of Education Program in Educational Administration, Pibulsongkram Rajabhat University
[4]Lecturer of Faculty of Education, Pibulsongkram Rajabhat University
[*]Corresponding author e-mail: theerapatkhumting03@gmail.com Tel. 0941643445

## ABSTRACT

This article presents the concepts, components, and practical approaches to applying learning and collaborative leadership in the management of educational institutions in the digital age. School administrators must adapt and possess a forward-looking vision by embracing and utilizing new technologies in school administration. The implementation of instructional leadership involves inspiring others, self-development, collaborative learning, creative thinking, operational skills, learning environment management, and the effective use of information technology. These elements are integrated with collaborative leadership, which encompasses building positive relationships, fostering collaboration, effective communication skills, trust-building, and creating a shared vision. To effectively implement these leadership models in the digital context, administrators should establish a vision for digital technology, inspire the use of digital tools, promote teamwork through technology, cultivate a digital learning culture, enhance digital creativity, and manage digital learning environments. These efforts aim to transform educational institutions into learning organizations that can effectively adapt to global changes with quality.

**Keywords:** Learning Leadership; Collaborative Leadership; Digital Age

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมในยุคดิจิทัลส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในระดับนโยบายและการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา สถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมผู้เรียนสำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 โดยจะต้องเปลี่ยนวิธีการที่ให้ความรู้แก่ผู้เรียนด้วยการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูง ที่มุ่งเน้นการพัฒนาในภาพรวม ผู้เรียนต้องสามารถคิดแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ สื่อสารได้ (ชนิดา สารทอง และธิดาวัลย์ อุ่นกอง, 2568) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้นักเรียนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลไปตลอดชีวิต ตลอดจนทำให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสิ่งที่นักเรียนลงมือปฏิบัติในฐานะพลเมืองของชาติ (ธีรภัทร คำทิ้ง, 2564) รัฐบาลจึงกำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในข้อที่ 4.3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการ

ออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

การบริหารสถานศึกษาจึงสำคัญอย่างมาก บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ร่วมกันจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีคือต้องมีคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำที่นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรและการจัดการ เนื่องจากจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้ คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถนำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2567) ในการบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่หลากหลายและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้เป็นอันดับแรก (Kouzes and Posner, 2016) แสดงออกถึงการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการเรียนรู้เป็นทีม เน้นการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถเพื่อนำองค์กรไปสู่คุณภาพ (ลักษวงษ์ จิระสุวรรณภักดี, สมชาย เทพแสง และสนั่น ประจงจิตร, 2566) เกิดจากกระบวนการเฉพาะภายในตัวตนด้วยความสามารถในการคิด ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ มีการสลับบทบาท ท้าทายกระบวนการเดิม ใช้อำนาจที่มาจากคุณธรรม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ มีความกล้าหาญในการพูดความจริง มีความมั่นคงเพื่อเผชิญความขัดแย้ง และส่งเสริมการกระจายอำนาจเพื่อให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร (รมิดา เศรษฐบดี, 2566)

การบริหารจัดการในยุคดิจิทัลไม่อาจอาศัยเพียงบทบาทผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร จึงต้องอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกัน โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและไว้วางใจกัน ภาวะผู้นำแบบร่วมมือจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว (ขวัญธารา พุ่มพฤกษ์ และคณะ, 2568) ซึ่งผู้บริหารควรมีในด้านการขับเคลื่อนทางวิชาการและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของยุคดิจิทัลที่ต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การสื่อสาร และการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม อันนับเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

จากความสำคัญข้างต้น ผู้เขียนจึงมุ่งเขียนบทความนี้เพื่อนำเสนอแนวคิด องค์ประกอบ และแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้แบบร่วมมือในยุคดิจิทัล โดยเน้นบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทย ด้วยวิธีวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างมีคุณภาพต่อไป ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อดังนี้

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) หมายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้บรรลุผล โดยการกระตุ้น ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจปรับตัวตามสถานการณ์ แบ่งปันเชื่อมต่อกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนศักยภาพการเรียนผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและเกิดนวัตกรรม (สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา, 2566) อันเกิดจากการมีความสามารถในการคิดและพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนด้วยการปฏิบัติในการให้ได้อำนาจที่มาจากบุคลิกหรือความสามารถทางเทคนิคหรือการบริหาร (McCloskey, 2014) นับภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งรวมของวัฒนธรรมและการสร้างคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น สามารถบูรณาการศาสตร์และวิธีการอย่างหลากหลายเพื่อความสมบูรณ์ของงานและองค์กร ให้เหมาะกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (กนกอร สมปราชญ์, 2560) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการสะท้อนผลและสะท้อนคิดอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้**

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ ดังนี้

ศรสวรรค์ พานช้าย และจิติมา วรรณศรี (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความใฝ่เรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ การนำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนานวัตกรรม

ไกศิษฏ์ เปลรินทร์ และคณะ (2565) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ กล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการ ความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การระดมทรัพยากร การมีทักษะเชิงปฏิบัติการ และการมีภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง

รมิดา เศรษฐบดี (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การบูรณาการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ลักษวงษ์ จิระสุวรรณภักดี, สมชาย เทพแสง และสนั่น ประจงจิตร (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

อนุนิดา ยนต์ศิริ และอุไร สุทธิแย้ม (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

จิราภรณ์ จำเริญดี, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข และนวพร วรรณทอง (2567) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบูรณาการ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การคิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการปฏิบัติการ การจัดการสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ดังกล่าว จะช่วยพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมทั้งสามารถนำมากำหนดเป็นนโยบาย แนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

**แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้**

ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งมิติทางความคิด ทักษะการใช้

เทคโนโลยี และการสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจิระพงษ์ ชมกลิ่น และคณะ (2567) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีนโยบายและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดเวิร์กช็อปหรือการฝึกอบรมที่เน้นการทำงานร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล

2. ผู้บริหารควรนำเสนอเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร การใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันออนไลน์หรือการใช้ซอฟต์แวร์ที่เอื้อต่อการประสานงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทีมงานสามารถแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรได้ง่าย รวมทั้งสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

3. ผู้บริหารควรจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อเป็นที่รวมของการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ศูนย์ดังกล่าวควรมีการดำเนินงานที่อาศัยความร่วมมือจากทั้งบุคลากรภายในและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ทำให้สามารถนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของหน่วยงาน

4. ผู้บริหารควรจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสทำความเข้าใจและนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

5. ผู้บริหารควรจัดการสัมมนาและเวิร์กช็อปภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงานและการฝึกอบรม การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์และนำเสนอความคิดใหม่ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารควรพัฒนาหรือใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผนการทำงาน ระบบดังกล่าวควรสามารถให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความแม่นยำสูง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

7. ผู้บริหารควรจัดทำการวิเคราะห์ความต้องการใช้เทคโนโลยีอย่างละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถตอบโจทย์และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงาน การวิเคราะห์ควรรวมถึงการประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่จะเลือกใช้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพ ความเสี่ยง และความคุ้มค่าในระยะยาว

8. ผู้บริหารควรมีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อนโยบายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างเต็มที่ การฝึกอบรมควรครอบคลุมทั้งทักษะเทคนิคและการใช้งานในทางปฏิบัติเพื่อให้การนำเทคโนโลยีไปใช้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน

9. ผู้บริหารควรพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลและเครื่องมือออนไลน์ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเอกสารการศึกษา วิดีโอ และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลได้ง่ายขึ้นรวมถึงการเข้าร่วมการประชุมหรือสัมมนาผ่านโปรแกรมการประชุมทางไกลทำให้เกิดการเรียนรู้และการติดต่อสื่อสารที่ไม่จำกัดโดยระยะทาง

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ข้างต้น ครอบคลุมการพัฒนาสถานศึกษาทั้งการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ การส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประยุกต์ใช้แนวทางเหล่านี้จะสำเร็จได้โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกกลุ่มในการปฏิบัติ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาบุคลากรหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งเน้นการสร้างความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มในองค์กรและนอกองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวมร่วมกัน (นพรัตน์ ทัดรอง, กฤษกนก ดวงชาทม และปองภพ ภูจอมจิตร, 2564) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงการทำงานเป็นทีม เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนย่อมมีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน การประสานความร่วมมือจะทำให้องค์กรได้รับวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกต้องมากที่สุด ดังนั้นภาวะผู้นำแบบร่วมมือจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ**

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ เป็นแนวทางสำคัญที่เน้นการมีส่วนร่วม การเปิดใจรับฟัง และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมมือไม่ได้ใช้อำนาจในการบริหาร แต่เป็นผู้เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมอย่างยั่งยืน องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารให้สามารถเชื่อมความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจแก่คนในองค์กร โดยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักได้ 5 ประการ (ชลิดา คงเมือง มาร์ติเนส, 2566) และ (นิลุบล ภูมิพัชรไชวงศ์, ปองภพ ภูจอมจิตร และกฤษกนก ดวงชาทม, 2568) ดังต่อไปนี้

1. การสร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นความสามารถสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ของบุคคล มีความสามารถสร้างการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันได้ดี มีความคิดสร้างสรรคทางวิชาชีพ มีปฏิสัมพันธ์ยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่ดี ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และจริงใจกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน นักเรียน หรือชุมชน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเข้มแข็งและเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

2. การประสานความร่วมมือ เป็นกระบวนการที่มีความสามารถของการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร มีการวางแผนหรือการตัดสินใจร่วมกัน มีความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการอย่างสร้างสรรค์และการใช้ศักยภาพร่วมกัน วิธีการบริหารจัดการที่เน้นทักษะและคุณลักษณะของการนำแบบร่วมมือกันข้ามกลุ่มหรือองค์กร เพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวมร่วมกัน

3. การมีทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นความสามารถถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข้อเท็จจริง ค่านิยม ทัศนคติได้ดี การทำงานมีการสร้างเครือข่ายในด้านการสื่อสารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความทันสมัยได้ดี มีความสามารถในการเจรจาเป็นพันธมิตรภายในและภายนอกองค์การได้ดี มีวิธีในการจูงใจผู้อื่นในการทำงานมีการสร้างเครือข่ายในด้านการสื่อสารการเทคโนโลยีที่ดีมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น รับฟังความคิดเห็น และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ทีมเข้าใจตรงกัน เป็นหัวใจสำคัญในการนำทีมไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

4. การสร้างความไว้วางใจ เป็นกระบวนการสร้างความรู้สึกเป็นความไว้วางใจทางภาวะอารมณ์ของบุคลและการกระทำความไว้วางใจทางความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคลและองค์กร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ ผู้โดยบริหารต้องแสดงออกถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และมีจริยธรรม ส่งผลให้สมาชิกกล้าร่วมมือและเปิดใจกันมากขึ้น

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกของผู้บริหารที่บ่งบอกถึงการมองภาพรวมในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรร่วมกันวางแผนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง นำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรรู้เป้าหมายและมีแรงจูงใจในการทำงาน

**แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือ**

การพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ เป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำการจึงเรียนรู้ไม่ใช่เพียงเป็นเรื่องของทักษะส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือที่ยั่งยืนภายในองค์กรด้วย ซึ่งขวัญธารา พุ่มพฤกษ์ และคณะ (2568) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ดังนี้

1. ผู้บริหารพัฒนาแผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กร

2. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีด้วยรางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร

3. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรระดมความคิด ของคนทุกภาคส่วนให้มาร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมคนทุกภาคส่วนให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และรวมถึงการติดตามผลการมีส่วนร่วม

4. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาและตั้งคำถามเป็นการลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาวิธีแก้ไข และร่วมวางแผนในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับการทำงาน

5. ผู้บริหารประสานและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและหน่วยงานของรัฐในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งกำกับติดตามให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกันตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด

6. ผู้บริหารมีการสื่อสารในลักษณะการโค้ชซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารความรู้ ความคิด และความรู้สึกจากโค้ชไปยังบุคคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัตินำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์

8. ผู้บริหารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ วิสัยทัศน์ที่เป็นความคาดหวังในอนาคตของบุคคลและสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทางของพันธกิจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อไปสู่เป้าหมายในอนาคต

ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง บรรยากาศที่เปิดกว้าง และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบร่วมมือจึงควรเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรการศึกษา ซึ่งต้องการผู้บริหารที่สามารถจุดประกายศักยภาพของทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

## การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ผู้บริหารในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษายุคดิจิทัล หากผู้บริหารแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล จะสามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นผู้บริหาร เนื่องจากเป็นการแสดงถึงการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ก้าวทันเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา การจัดหาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอต่อการใช้งานของครูในการจัดการเรียนการสอน อันเป็นข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ในการแข่งขันทางการจัดการศึกษาในปัจจุบันและการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างมีประสิทธิภาพ (พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, 2568) ดังนั้น ผู้บริหารต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน และเป็นผู้นำด้วยการมีวิสัยทัศน์สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาในปัจจุบันและนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

**บทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**

ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2565) และมลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2566) กล่าวถึงบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และนโยบายด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เห็นเป้าหมายและแนวทางในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

2. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องวางแผนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย และอินเทอร์เน็ตไร้สายให้ครอบคลุมและพร้อมใช้งาน เพื่อให้ครู บุคลากร และนักเรียนสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ต้องบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้เพียงพอ ครอบคลุมทุกกลุ่มงานของสถานศึกษา ทั้งกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำและเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยี ควรเรียนรู้และรู้เท่าทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดกิจกรรมอบรมหรือสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมหรือใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. ผู้บริหารส่งเสริมทักษะดิจิทัลของนักเรียนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง รวมถึงสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันของนักเรียนในโรงเรียนอย่างแพร่หลาย

7. ผู้บริหารจัดให้มีระบบติดตาม ประเมินผล และให้คำปรึกษาในการใช้เทคโนโลยี ต้องมีระบบกำกับดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีของครู บุคลากร และนักเรียน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา

8. ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือและยกระดับขีดความสามารถของสถานศึกษา ควรผลักดันให้สถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานเอกชน หรือองค์กรอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสนับสนุนการพัฒนานักเรียน ทั้งในด้านวิชาการและทักษะอาชีพ เพื่อให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ดังนี้

จิตรกร จันทร์สุข (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำดิจิทัลความสามารถในการใช้ดิจิทัล และการบริหารจัดการโครงสร้าง

เลอศักดิ์ ตามา (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม การมีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างแรงจูงใจ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรจนศักดิ์ อินทนน (2566) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ การคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม และสมรรถนะทางเทคโนโลยี

ดนุพล แสงสว่าง และนิยดา เปี่ยมพืชนะ (2567) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ การเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล และการรู้ดิจิทัล

Valeria et al. (2019) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การสร้างแนวทางการประสานความร่วมมือ นวัตกรรมในการบริหาร การเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม การมีสมรรถนะทางเทคโนโลยี การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลนับเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางเพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้ การบริหารงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

## การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นแนวทางที่ตอบสนองการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี เน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาตนเอง และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารในยุคดิจิทัลต้องสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมศักยภาพของครูในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ควรปฏิบัติตามทุกแนวทางเพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างสูงสุด ซึ่งไชยโพธิ์ ร่มโพธิ์

(2567) และวาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลิ่นงาม (2565) กล่าวถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีใช้ชัดเจน วางแผนและกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา

2. การสร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นพลังในการเปลี่ยนแปลงแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น นำเสนอกรณีศึกษาความสำเร็จของครูหรือสถานศึกษาที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิผล จัดกิจกรรมประกวดหรือเชิดชูเกียรติครูที่มีพัฒนาการด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมการสอน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู

3. การทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดตั้งกลุ่มทำงานออนไลน์เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหา การใช้เครื่องมือสื่อสารแบบเรียลไทม์ในการประชุมหรืออภิปราย และการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

4. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลร่วมกันในองค์กรเพื่อส่งเสริมความรู้ เช่น จัดตั้งระบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จัดตั้งระบบพี่เลี้ยงหรือกลุ่มเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนประจำโรงเรียนหรือระดับชั้นเรียนเพื่อให้คำปรึกษาและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียน

5. การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น สนับสนุนงบประมาณสำหรับการทดลองนวัตกรรมใหม่ จัดอบรมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT หรือ Canva AI เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดทำสื่อและนวัตกรรมการสอน

6. การจัดการสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น จัดห้องเรียนดิจิทัลหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ พัฒนาห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom) ที่มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีรองรับการเรียนการสอน จัดพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมอ่านหนังสือ หรือโซนสำหรับเรียนออนไลน์ พัฒนาห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น สมาร์ททีวีและส่งเสริมสัญญาณ Wi-Fi ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่

## บทสรุป

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องปรับตัวและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารในสถานศึกษาและรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ในการบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ ประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การคิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการปฏิบัติการ การจัดการสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประยุกต์ใช้กับแนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การประสานความร่วมมือ การมีทักษะการสื่อสารที่ดี การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นในการประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ปฏิบัติได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีดิจิทัล

## องค์ความรู้ใหม่

การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเป็นการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้และการทำงานแบบมีส่วนร่วม และต้องเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างมีคุณภาพ แสดงได้ดังภาพ ต่อไปนี้

**ภาพที่ 1** การประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมมือเพื่อการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไกศิษฏ์ เปลรินทร์ และคณะ. (2565). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 1*(2), 1-13.

ขวัญธารา พุ่มพฤกษ์ และคณะ. (2568). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 9*(8), 756-766.

จิตรกร จันทร์สุข. (2564). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 15*(2), 36-49.

จิระพงษ์ ชมกลิ่น และคณะ. (2567). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 9*(8), 399-411.

จิราภรณ์ จำเริญดี, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข และนวพร วรรณทอง. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 26*(2), 183-200.

ชนิดา สารทอง และธิดาวัลย์ อุ่นกอง. (2568). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 25*(1), 340-354.

ชลิดา คงเมือง มาร์ติเนส. (2566). *ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดขอนแก่น.* สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

ไชยโพธิ์ ร่มโพธิ์. (2567). การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี, 2*(3), 26-37.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2566). การศึกษาภาวะผู้นำการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ, 6*(2), 137-154.

_____. (2567). *ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา.* สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนุพล แสงสว่าง และนิยดา เปี่ยมพืชนะ. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 14*(3), 258–273.

ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 3*(2), 37-45.

ธีรภัทร คำทิ้ง. (2564). ผลการเรียนรู้วรรณคดีเรื่อง ราชาธิราช ตอน สมิงพระรามอาสา โดยการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านลาดแค. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์รำไพพรรณี, 2*(1), 65-76.

นพรัตน์ ทัดรอง, กฤษกนก ดวงชาทม และปองภพ ภูจอมจิตร. (2564). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 8*(1), 329-346.

นิลุบล ภูมิพัชรไชวงศ์, ปองภพ ภูจอมจิตร และกฤษกนก ดวงชาทม. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 5*(3), 1016-1032.

ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (13 ตุลาคม 2561). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 1-71.

พระครูปลัดจักรพล สิริธโร. (2568). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัล. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 8*(2), 836-848.

มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ, 24*(2), 162-175.

รมิดา เศรษฐบดี. (2566). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

โรจนศักดิ์ อินทนน. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ลักษวงษ์ จิระสุวรรณภักดี, สมชาย เทพแสง และสนั่น ประจงจิตร. (2566). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล. *วารสารร่มพฤกษ์, 41*(2), 218-240.

เลอศักดิ์ ตามา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22, *วารสารรัชต์ภาคย์, 15*(38), 224-240.

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลิ่นงาม. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 35*(3), 1–14.

ศรสวรรค์ พานซ้าย และจิติมา วรรณศรี. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. *Journal of Inclusive and Innovative Education, 5*(1), 90-103.

สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา. (2566). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อนุนิดา ยนต์ศิริ และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7*(2). 159-172.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2016). *Learning leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader.* John Wiley & Sons.

McCloskey, M.W. (2014). *Learning Leadership in a Changing World: Virtue and Effective Leadership in the 21st Century*. Palgrave Macmillan.

Valeria E. Guzman et al. (2019, October 9-11)**.** Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0, *17th Global Conference on Sustainable Manufacturing,* China.

# *โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ : ชุมชนการเรียนรู้ที่มีพลัง

**มวลมาศ บึงราษฎร์**

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

* Corresponding Author's Email: aewkimhyunjoong@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ School as Learning Community (SLC) โดยการนำแนวคิดมาพัฒนาโรงเรียนตามบริบทของชุมชน ให้คนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้มีความเข้มแข็งด้วยการเรียนรู้และความรู้ของชุมชน โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการเรียนรู้ ความเสมอภาคและคุณภาพการเรียนรู้สูงขึ้น จากการศึกษา พบว่า แนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่นำมาพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย การเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง (Collaborative Learning) กระบวนการเปิดชั้นเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Open Classroom) ให้บุคคลภายนอกได้มีโอกาสเข้าเยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการจัดการเรียนเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันตามปรัชญาความเป็นสาธารณะตามแนวทางโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ SLC

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการความรู้; ชุมชนแห่งการเรียนรู้; องค์กรนวัตกรรม

* Received: 2025-06-28, Revised: 2025-12-10, Accepted: 2025-12-15

# School as Learning Community: Empowered Learning Community

**Muonmard Buengrat**

Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University
Corresponding Author's Email: aewkimhyunjoong@gmail.com

**ABSTRACT**

This academic article aims to present the concept of the *School as a Learning Community (SLC)* by applying the philosophy to school development within the local context. The approach emphasizes active participation from community members in the development of their community through learning processes, with the goal of building a strong and sustainable society grounded in shared knowledge and collective learning. The SLC model is considered an innovative approach to school administration, involving the co-creation of a new shared vision, ensuring every child has the right to learn, and enhancing both equity and quality in education. It encourages the use of knowledge, skills, and various competencies in the development of schools. Findings from the study indicate that the implementation of the SLC approach comprises several key components that support school development. These include collaborative learning through *Lesson Study* collaborative and participatory learning activities, and *Open Classrooms*, which allow external individuals to observe and engage in the learning environment. These practices embody the public philosophy that schools, as learning communities, should follow—one of the three core philosophical foundations of the SLC model.

**Keyword:** Knowledge Management; School as a Learning Community; Innovation Organization

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนา การที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออมโอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัย รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงเป็นนวัตกรนักคิดผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง มีเป้าหมายให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต นอกจากนั้นยังมีการปลูกฝังค่านิยมและ

วัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การพัฒนาผู้นำชุมชนให้เป็นต้นแบบของการมีคุณธรรมจริยธรรม การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ การจัดระเบียบสังคม และการนำเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมรวมถึงการลงโทษผู้ละเมิดบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศและลดความเหลื่อมล้ำ ดังในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) กลยุทธ์การพัฒนาในกลยุทธ์ที่ 2 การสร้างโอกาสที่เสมอภาคแก่เด็กจากครัวเรือนยากจนข้ามรุ่น สนับสนุนครัวเรือนยากจนข้ามรุ่นให้สามารถเลี้ยงดูเด็กตั้งแต่ครรภ์มารดาจนถึง ปฐมวัยได้อย่างมีคุณภาพ พัฒนาระบบการให้เงินอุดหนุนเพื่อสนับสนุนการเลี้ยงดูเด็กให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการแก้ไขปัญหาผู้มีสิทธิ์ที่ตกหล่น ปรับใช้วิธีการจ่ายเงินอุดหนุนแบบมีเงื่อนไขที่สามารถจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ ตามที่มุ่งหวัง รวมทั้งปรับปรุงหลักเกณฑ์และสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะอาชีพที่มีคุณภาพ จัดสรรเงิน อุดหนุนและทรัพยากรที่จำเป็นแก่เด็กจากครัวเรือนยากจนข้ามรุ่น เพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา ในโรงเรียนและการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน ทั้งแหล่งเรียนรู้บนพื้นที่กายภาพและพื้นที่เสมือนจริงหรือออนไลน์ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการเฝ้าระวังและติดตามช่วยเหลือเด็กยากจนให้กลับเข้าสู่ระบบการศึกษาหรือการพัฒนา ทักษะอาชีพตามความเหมาะสม

โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ School as Learning Community (SLC) จึงเป็นแนวทางที่จะพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียน สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน ปรับเปลี่ยนตามบริบทของแต่ละพื้นที่สร้างสังคมที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียนเสริมทักษะความชำนาญของแต่ละบุคคล มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ในท้องถิ่นมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า ก่อให้เกิดเป็นสังคมโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งเรียนเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม

**ความหมายของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ School as Learning Community (SLC)**

จากการศึกษาความหมายโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ซาโต มานาบุ (2559:2014) ได้นิยามคำว่า โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการเรียนรู้และมีโอกาสใน การเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิสรภาพ รับฟังซึ่งกันและกันเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับครู ครูกับครูและผู้บริหารกับครูและโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Garcia-Carrion, R., et al (2020) กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้(School as Learning Community: SLC) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์และข้อตกลง รวมไปถึงคุณค่าพื้นฐานและวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้เรียน ครูผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสนับสนุนเพื่อเพิ่มคุณภาพและพัฒนาโรงเรียน

Hord (2009) กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) หมายถึง สถานที่ที่เหล่าบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีมีพันธะสัญญาที่แนบแน่นต่อการเรียนรู้ทั้งของผู้มีหน้าที่นั้นเอง การเรียนรู้ของนักเรียนและความรับผิดชอบต่อจุดประสงค์นั้น “Learning” หมายถึง กิจกรรมที่ครูกำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ “Community” หมายถึง บุคคลที่มารวมกลุ่มและทำกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งร่วมกับเพื่อนร่วมงานในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงสร้างความเข้าใจและกำหนดเป้าหมายขึ้นร่วมกัน

Reichstetter (2006) ได้กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) หมายถึงสถานที่ที่มีการรวมตัวกันของสมาชิกในทีมที่มีความร่วมมือกันอย่างสม่ำเสมอให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนผ่านวิสัยทัศน์ร่วมต่อหลักสูตร

Stoll และคณะ (2006) ได้กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ว่าการที่กลุ่มคน (ทั้งในและนอกโรงเรียน)ร่วมกันพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและของสมาชิก และยังผลสู่การพัฒนาโรงเรียน

DuFour (2004) ได้นิยาม โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) คือ กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องของนักการศึกษาที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันในการวิเคราะห์และสร้างผลกระทบไปยังการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้นของนักเรียนของสมาชิกและของโรงเรียน

นรรัชต์ ฝันเชียร (2562) ให้ความหมาย โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) คือ แนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างจากแนวทางอื่นๆ ที่ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว ต้องเป็นสิ่งที่ตกผลึกจากความร่วมมือทั้งจากบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และรวมถึงชุมชน โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้) มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านปรัชญา องค์ประกอบด้านระบบกิจกรรม โดยอยู่ภายใต้ 3 หลักการสร้างระบบกิจกรรม คือ 1) การเรียนรู้อย่างร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน 2) ความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพของครู อันเกิดจากกิจกรรมศึกษาผ่านบทเรียนที่ทุกคนทำร่วมกัน 3) ความมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากผู้ปกครอง เพื่อหวังประสานการทำงานร่วมกันพร้อมทั้งเปิดกว้างทางความคิดและเรียนรู้ในสิ่งเดียวกันซึ่งใกล้เคียงกับ

อรรถพล อนันตวรสกุล (2562) นิยามคำว่า โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) คือ โรงเรียนที่ช่วยสนับสนุนให้พวกเขาได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และสำหรับครูโรงเรียนคือที่ที่ครูได้เรียนรู้จากชั้นเรียนของตนเองและเพื่อนครูด้วยกันจนเป็น ผู้เชี่ยวชาญในงานการศึกษาสำหรับผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น โรงเรียนคือที่ตนได้มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียน

สายสุนีย์ กอสนาน (2562) ให้ความหมายว่า โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) หมายถึง โรงเรียนที่ช่วยอบรมสังสอนและให้นักเรียนเรียนรู้ร่วมกัน บทบาทของครูผู้สอนในโรงเรียนทำให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันได้ร่วมกันพัฒนาวิชาชีพของตัวครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมในโรงเรียน ทำให้เกิดการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์แบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในความหมายของผู้เขียน จึงสรุปได้ว่า โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) หมายถึง โรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และข้อตกลงร่วมกันที่ทำให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการเรียนรู้และมีโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงรับฟังซึ่งกันและกันเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับครู ครูกับครูและผู้บริหารกับครู ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ ด้านปรัชญา ด้านระบบกิจกรรม รวมไปถึงคุณค่าพื้นฐานและวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสนับสนุนเพื่อเพิ่มคุณภาพและพัฒนาโรงเรียนแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างจากแนวทางอื่น ๆ ที่ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว อยู่ภายใต้ 3 หลักการสร้างระบบกิจกรรม คือ 1) การเรียนรู้อย่างร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน 2) ความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพของครู อันเกิดจากกิจกรรมศึกษาผ่านบทเรียนที่ทุกคนทำร่วมกัน 3) ความมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากผู้ปกครอง เพื่อประสานการทำงานร่วมกันพร้อมทั้งเปิดกว้างทางความคิดและเรียนรู้ในสิ่งเดียวกันซึ่งใกล้เคียงกับ

**แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)**

แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) แนวคิดนี้ได้ขยายเครือข่ายจากจุดเริ่มต้นในประเทศญี่ปุ่นไปสู่ประเทศต่างๆ เกิดเป็นเครือข่ายนานาชาติภายใต้ชื่อ “The International Network for School as a Learning Community" โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงมาตั้งแต่ ค.ศ.1990 โดยนักวิชาการต่างประเทศที่มีความคิดว่า โรงเรียนในอนาคตจะไม่ใช่โรงเรียนที่เป็นองค์กร (School as Organization) แต่เป็นชุมชน (School as Learning Community) จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ยั่งยืน จากการศึกษาแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ทั้งในประเทศและต่างประเทศจึงสรุปได้ดังนี้

**1.แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ในต่างประเทศ**

แนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่นักการศึกษามักดำเนินตามแนวคิดอิสระของตนเองในการปฏิรูปการศึกษาแต่เวลานำไปสู่การปฏิบัติจริงมักทำไม่ได้จริง นักการศึกษาจึงคิดหาวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงระบบเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงแล้วจะประสบความสำเร็จอันเกิดจากครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้เรียน และสมาชิกในชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการสอนของครู ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน การบริหารจัดการศึกษา บทบาทและเป้าหมายของการศึกษา รวมไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร การบริหารสถานศึกษา

Gabelnick, MacGregor, Matthews, & Smith (1990) กล่าวว่า การเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผู้เรียนและครูจะแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสอนและเรียนรู้ร่วมกัน และจากงานวิจัยของ

Boyd (1992) ได้กล่าวว่า การที่ได้ศึกษาบริบทของโรงเรียนเพื่อดูลู่ทางและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน พบว่าการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยสองส่วนคือ ส่วนของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ แหล่งทรัพยากร การจัดการทางกายภาพ การเคลื่อนย้ายประชากร เงื่อนไขการทำงานและนโยบาย ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วยทัศนคติและความเชื่อทัศนคติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มาตรฐานทางวัฒนธรรมที่อำนวยให้เกิดการพัฒนาและความสัมพันธ์

Kruse and Louis (1993) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ครูเชื่อมสัมพันธ์กันสะท้อนคิด อภิปราย ซึ่งปราศจากความเป็นส่วนตัว มุ่งไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือร่วมใจ มีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน

Chrislip & Larson (1994) กล่าวว่า แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เกิดจากการพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sergiovanni (1998) กล่าวว่า แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้านคนใกล้ชิด

Shapiro & Levine (1999) กล่าวว่า การให้โอกาสในการให้ผลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องจากเพื่อนและครู การเรียนรู้แบบร่วมมือและการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นสามารถทำหน้าที่เป็นยานพาหนะที่น่าสนใจและคงทนสำหรับการพัฒนาสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

B. Smith & MacGregor (2009) กล่าวว่า การดำเนินงานโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) จัดผู้เรียนให้เป็นกลุ่มเล็ก 2) สนับสนุนการบูรณาการหลักสูตร 3) ช่วยเหลือผู้เรียนให้สร้างเครือข่ายสนับสนุนด้านการเรียนและสังคม 4) จัดบริบทให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมที่ตนเองคาดหวังจะประกอบอาชีพนั้นๆ 5) นำศักยภาพมารวมกันอย่างหลากหลายแนวทาง 6) เน้นศักยภาพและผลลัพธ์การเรียนของผู้เรียน 7) จัดหาบริบทเพื่อให้มีโครงการสนับสนุนวิชาการโดยชุมชนเป็นฐาน 8) จัดให้มีการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม

จากแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้พัฒนาสู่โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้โดย Boyd และ Hord (2009) ได้ศึกษาหลักการและกระบวนทัศน์ใหม่ของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ จะมีการทำงานร่วมกันสนับสนุนกัน และก่อให้เกิดความสมดุลของสังคมและการเหยียดสัญชาติของผู้เรียนในโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง (Reducing Isolation)

1.1 การจัดโครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู (Schedules and structures that reduce isolation)

1.2 การมีนโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Policies that foster collaboration)

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Policies that provide effective communication)

1.4 การมีสัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Collegial relationships among teachers)

1.5 การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียน (A sense of community in the school)

2. เพิ่มความสามารถของครู (Increasing Staff Capacity)

2.1 การมีนโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (Policies that provide greater autonomy)

2.2 การมีนโยบายพัฒนาบุคลากร (Policies that provide staff development)

2.3 การมีความพร้อมด้านทรัพยากร (Availability of resources)

2.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(Norm of involvement in decision making)

3. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้เรียนและเป็นประโยชน์ (Providing a Caring, Productive Environment)

3.1 การมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง (Positive teacher attitudes toward schooling, students, and change)

3.2 ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน (Students' heightened interest and engagement with learning)

3.3 ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน (Positive, caring student-teacher-administrator relationships)

3.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Supportive community attitudes)

3.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน (Parents and community members as partners and allies)

4. สนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ (Promoting Increased Quality)

4.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นและต่อเนื่อง (Norm of continuous critical inquiry)

4.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Norm of continuous improvement)

4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือมีสำนึกในเป้าหมาย (Widely shared vision or sense of purpose)

Sergiovanni (1998) ให้ความเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การ (School as Organization) ควรจะเปลี่ยนเป็นโรงเรียนเป็นชุมชน (School as Community) โดยให้เหตุผลไว้ในงานเขียน **“Building**

**Community in Schools”** ที่มีเนื้อหาเพื่อเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) เนื่องจากความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิกและให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็นชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Purposeful communities) ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศครอบคลุมทั่วทั้งโรงเรียน โดยเชื่อว่าชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared ideology) และมีแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของ Sergiovanni คือ “การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)” โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) เป็นสถานที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่นโดยเฉพาะต่อบรรดาผู้เรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่างๆและจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)” ขึ้นในโรงเรียนได้ในที่สุด ดังนั้นชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมกันเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนเป็นที่เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคนต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถเพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้ โดยสรุปชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Sergiovanni ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการเสาะแสวงหา ค่านิยมร่วมเพื่อให้การทำงานที่เกิดมีแนวทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น” เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น Successful Educational Actions (SEAs)

จากการประชุม “School as Learning Communities in with COVID-19 and Post Corona Society : Hope for the Future through Collaborative Inquiry” ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาจากอังกฤษ จีน เกาหลี ไต้หวัน สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เวียดนาม ไทย เม็กซิโก และญี่ปุ่น พบว่า โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการในหลายประเทศ ได้แก่

ค.ศ.2001-2005 ในเม็กซิโก คณะกรรมการการศึกษาและโรงเรียนต่าง ๆ เริ่มรู้จักเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกามีการสร้างเครือข่ายในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มหาวิทยาลัยบราวน์ (Brown University) มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียสเตต (Pennsylvania state University) และ มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก (New York University)

ค.ศ.2006 ซาโต มานาบุ ไปกล่าวสุนทรพจน์ที่ประเทศจีนเกี่ยวกับแนวคิดในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สภาประชาชน หนังสือแนวคิดในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของซาโต มานาบุ ถูกแปลเป็นภาษาจีนและได้รับรางวัล Chinese publishing Award

ประเทศเกาหลีใต้ ซาโต มานาบุ ได้แสดงสุนทรพจน์ ในหัวข้อ "โรงเรียนในยุคใหม่" และเริ่มสร้างเครือข่าย SLC

ค.ศ. 2007 ประเทศอินโดนีเซียและเวียดนาม กำหนดให้โรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายของประเทศ

ค.ศ. 2011 ประเทศอินโดนีเซีย กำหนดให้โรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายของประเทศ โดยการสนับสนุนจาก JICA

ค.ศ.2012 ในไต้หวัน ประเทศจีน หนังสือชื่อ "การปฏิวัติการเรียนรู้" ได้ถูกจัดขึ้นเป็นหนังสือขายดีและรางวัลยอดเยี่ยมของปี 2012 และในปี ค.ศ.2013 หนังสือที่ชื่อ "โรงเรียนปฏิรูป" ได้รับความสนใจจากผู้นำของไต้หวัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงสรุปได้ว่า แนวความคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ เป็นแนวความคิดที่พัฒนามาจากการประสบปัญหาในการจัดการศึกษาและการพยายามใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย แต่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เนื่องจากความหลากหลายของบริบทและแนวคิดของแต่ละพื้นที่ จึงเกิดแนวคิดการร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันในจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนไม่ใช่องค์กรที่มีหน้าที่ให้ความรู้เท่านั้น แต่ให้โรงเรียนเป็นชุมชนที่สามารถให้ความรู้และเป็นแหล่งความรู้ของคนในชุมชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวความคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน โดยทุกคนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการพูดคุย สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ความเข้าใจตามบทบาทของตนเอง

**2. แนวความคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย**

ในประเทศไทยเริ่มรู้จักแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้จากมหกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (EDUCA) ครั้งที่ 9 EDUCA 2016 นำเสนอแนวคิดหลัก “School as a Learning Community : SLC” โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดขึ้นระหว่างวันที่ 12–14 ตุลาคม 2559 ณ อาคารอิมแพคฟอรั่ม (ฮอลล์ 9) เมืองทองธานี ซึ่งนำเสนอแนวคิดโดย ศ.ดร. มานาบุ ซาโต ศาสตราจารย์

แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว โดยมีหลักการสำคัญของแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียน คือทำให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้อย่างดีที่สุดผ่านปรัชญาทางการศึกษา 3 ด้าน คือ

1. Public Philosophy ปรัชญาว่าด้วยส่วนรวมและความเป็นสาธารณะ ห้องเรียนและโรงเรียนคือพื้นที่ในการเรียนรู้ของทุกคน โดยไม่มีใครเป็นเจ้าของคนเดียว

2. Democracy Philosophy ปรัชญาว่าด้วยประชาธิปไตย เป็นการใช้ชีวิตอยู่กับผู้อื่นอย่างเคารพรับฟังเสียงของทุกคนและไม่ทอดทิ้งใครให้อยู่เพียงลำพังในห้องเรียน

3. Excellence Philosophy ปรัชญาว่าด้วยความเป็นเลิศ เด็กทุกคนมีสิทธิพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของตัวเอง

จากจุดเริ่มต้นของแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยในงาน EDUCA 2016 ทำให้มีผู้สนใจแนวคิดนี้และพยายามนำมาปรับใช้ในประเทศไทยด้วยการขับเคลื่อนแนวคิดลงสู่โรงเรียน โดยความร่วมมือของบริษัทปิโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ร่วมมือกับคณะผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จากต่างประเทศ โรงเรียนนำร่องในเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Thailand Principal Forum; TPF) ประกอบด้วย 2 กิจกรรม

1. กิจกรรมการเยี่ยมชมโรงเรียน (School Visit) สังเกตการเรียนรู้ในห้องเรียน จำนวน 5 ครั้ง ใน 4 โรงเรียนนำร่องเขต กรุงเทพมหานคร และ

2. จัดกิจกรรมการสัมมนา SLC Symposium จำนวน 4 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกทักษะการคิด การสังเกตพฤติกรรมเด็กและแนวทางหล่อหลอมวิสัยทัศน์การปฏิรูปร่วมกัน ระหว่างพ่อแม่ชุมชนและสังคม ให้แก่ครู ครูใหญ่ นักการศึกษา คณาจารย์ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ชุมชนและตัวแทนจากท้องถิ่น

นอกจากนี้ในประเทศไทยโรงเรียนหลายแห่งเริ่มนำแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เข้าไปใช้และเห็นผลลัพธ์ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้แบบโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี และเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครูและผู้เรียนอย่างชัดเจน จากการสังเคราะห์เพื่อขับเคลื่อนแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ SLC พบว่า มีกลไกการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ระบบเพื่อนคู่คิดในการศึกษาบทเรียน (Buddy System for Lesson Study) ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้และคู่กันตามความสมัครใจ ครูเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานผ่านกระบวนการศึกษาบทเรียน ปรับปรุงบทเรียนให้มีคุณภาพอยู่เสมอและกำหนดประเด็นที่จะนำไปหารือสำหรับบทเรียนต่อไป การวางแผน หารือ สังเกต และสะท้อนคิดเกี่ยวกับบทเรียนร่วมกัน กิจกรรมเปิดชั้นเรียน (Open Class) เปิดชั้นเรียนแบบภายในร่วมกันสะท้อนคิดหลังสอนด้วยบทสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเพราะเป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างจากแนวทางอื่น ๆ เป็นแนวทางที่ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว เพราะต้องเป็นสิ่งที่ตกผลึกจากความร่วมมือทั้งจากบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และรวมถึงชุมชน ไม่ใช่เทคนิควิธีการสอนหรือกระบวนการในบริหารโรงเรียน แต่คือการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันของทุกคนในโรงเรียน สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการเรียนรู้ เปลี่ยนโรงเรียนที่เดิม

ครูคือผู้สอนนักเรียน ให้ทุกคนสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ตลอดเวลาและข้อดีของแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือการพัฒนาครูเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งตามแนวทางของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้อยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า "ชั้นเรียน" คือพื้นที่ที่ทรงพลังที่สุดในการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพไม่ใช่การไปฝึกอบรมจากภายนอกโรงเรียน เพื่อร่วมสะท้อนแง่มุมให้รายละเอียดที่ระหว่างที่คุณครูสอนละเลยมองผ่านไปและถกเถียงเรียนร่วมกันในฐานะเพื่อนร่วมวิชาชีพ บุคคลสำคัญที่จะช่วยพัฒนาครูจึงไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลภายนอก แต่เป็นเพื่อนครูร่วมโรงเรียนสนับสนุนกันด้วยความเคารพในประสบการณ์ทักษะความชำนาญและความเชื่อที่มีแตกต่างกันแต่สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้อยู่ร่วมกันได้ตามวิถีประชาธิปไตย

**องค์ประกอบโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงได้สรุปองค์ประกอบของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Vision) คือ โรงเรียนให้ความรู้แก่นักเรียนสำหรับครู โรงเรียนที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาสำหรับ ผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียนโดยที่โรงเรียนรู้ความต้องการของชุมชนและผู้ปกครอง

2. ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย3 ปรัชญาหลัก ได้แก่ปรัชญาการเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) ปรัชญาการมีประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) และปรัชญาความเป็นเลิศ (Excellent Philosophy)

2.1 ปรัชญาการเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) เนื่องจากโรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวมไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกต้องเปิดกว้างก้าวแรกของการปฏิรูปโรงเรียน คือ การที่ห้องเรียนอยู่ในสภาพเปิดกว้าง โดยการนำเสนอชั้นเรียนของตนเองต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2.2 ปรัชญาการมีประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) ไม่มีสถานที่ใดเน้นความสำคัญของระบอบประชาธิปไตยเท่าโรงเรียน ระบอบประชาธิปไตยในที่แห่งนี้ไม่ได้มีความหมายอะไรที่หมายถึงการลงเสียงข้างมาก แต่มีความหมายคือวิธีการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น (A Way of Associated Living) เพื่อจะทำให้ระบอบประชาธิปไตยในโรงเรียนและห้องเรียนเกิดขึ้นได้ระหว่างเด็ก ๆ กับเด็กๆ เด็ก ๆ กับครู และครูกับครู จะต้องสร้างความสัมพันธ์ในการรับฟังซึ่งกันและกัน

2.3 ปรัชญาความเป็นเลิศ (Excellent Philosophy) ความเป็นเลิศในที่นี้ไม่ได้ หมายถึงความยอดเยี่ยมที่เปรียบเทียบกับคนอื่น แต่หมายถึงไม่ว่าจะเจอเงื่อนไขแบบใดก็สามารถรับมือต่อเงื่อนไขนั้นได้อย่างดีที่สุด

3. ระบบกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

3.1. การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังใน ห้องเรียน (Collaborative Learning)

3.2. การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) และชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community)

3.3. การเข้าร่วมเรียนรู้ของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น (Parental and Community Involvement) เพื่อเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนานักเรียนทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลัง ทั้งในมิติของผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองหรือชุมชนอย่างเต็มศักยภาพและใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขนำไปสู่การสร้างโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยระบบกิจกรรม 3 ส่วนนั้นจะเข้ามาอยู่ในรูปแบบกิจกรรมภายในโรงเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ ได้แก่

1) การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Learning) คือ รูปแบบการเรียนรู้ผ่านความร่วมมือช่วยเหลือพูดคุยรับฟังและเรียนรู้ซึ่งกันและกันของนักเรียนแบบกลุ่มย่อยผ่านการวางแผนชั้นเรียนของครูที่กระตุ้นให้นักเรียนทุกคนมีสิทธิ์ในการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยมี การกำหนดวิสัยทัศน์และวางรากฐานการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เปิดกว้างไม่แบ่งแยกและไขว่คว้าการเรียนรู้ร่วมกันทั้งครูและผู้บริหารช่วยกันสังเกตการเรียนรู้ของนักเรียนและร่วมกันสะท้อนคิด

2) ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) และชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community) การสร้างให้ครูมีความสัมพันธ์แบบเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับ เพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียนจากการประชุมหารือ ทำให้ครูทุกคนเติบโตขึ้นได้ในฐานะผู้เชี่ยวชาญซึ่งการเติบโตของครูจะมี 2 ด้าน คือ การเติบโตในฐานะช่างฝีมือ (Craftsmanship) คือการได้รับเทคนิคและสไตล์ผ่านการลอกเลียนแบบและการเติบโตในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Professional Development) คือการบูรณาการทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพจะสนับสนุนงานวิจัยของครูแต่ละคนให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

3) การเข้าร่วมเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น (Parental and Community Involvement) คือ การสร้างความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนโรงเรียนกับผู้ปกครองมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน การปฏิรูปโรงเรียนไปพร้อมกับการสร้างความสัมพันธ์ในความร่วมมือกับคณะกรรมการการศึกษาในพื้นที่การสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication)

**บทสรุป**

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ และระบบกิจกรรมของชุมชน โดยแต่ละองค์ประกอบหลักแยกออกเป็นองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การที่เด็กได้เรียนรู้ร่วมกัน ครูเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพตน และผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมให้ความร่วมมือกันปฏิรูปโรงเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน 2) ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2.1) ปรัชญาว่าด้วยความเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) ถือเป็นความรับผิดชอบที่มีต่อภารกิจส่วนรวม (Public Mission) ด้วย

การทำให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิ์ในการเรียนรู้ การมีพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Public Space) การแลกเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตและการสื่อสารในเชิงพูดจาปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication) 2.2) ปรัชญาว่าด้วยประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) ซึ่งหมายถึงวิธีการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น (A Way Associate Living) และเด็กครูและผู้ปกครองมีบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะตนในการเข้าร่วมบริหาร จัดการโรงเรียน 2.3) ปรัชญาว่าด้วยความเป็นเลิศ (Excellent Philosophy) คือการที่เปิดโอกาสให้ เด็กทำอย่างดีที่สุดโดยไม่มีการเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Jumping Task) ผู้สอนและผู้เรียนมีความถ่อมตน สุขุมรอบคอบ 3) ระบบกิจกรรมของชุมชน คือการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงและเป็นการ ฝึกฝนให้เกิดความสัมพันธ์แบบรับฟังเสียงของผู้อื่น การรับฟังเสียงของเด็กทุกๆ คนในห้องเรียน การรับฟังเสียงที่ไม่ได้เปล่งออกมาเป็นคำพูด เพื่อให้ระบบกิจกรรมของชุมชนประสบผล จึงแยกเป็นองค์ประกอบ ย่อยดังนี้ 3.1) การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน (Collaborative learning) 3.2) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานในห้องพักครู (Collegiality) 3.3) การเข้าร่วมเรียนรู้ของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น (Parental and community involvement) เพื่อการเข้าร่วมวางแผนชั้นเรียน และจากแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) โรงเรียนสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ตามขนาดของโรงเรียน บริบท ชุมชน ที่สำคัญ SLC ไม่ใช่เทคนิควิธีการสอน หรือกระบวนการในบริหารโรงเรียนแบบสำเร็จรูป แต่ SLC คือการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันของทุกคนในโรงเรียน สร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน การสร้างการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่เดิมครูคือผู้สอน นักเรียนคือผู้เรียน ให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันและกันตลอดเวลา

## องค์ความรู้ใหม่

โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้(School as Learning Community: SLC) เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยครู นักเรียน และชุมชนต่างเป็น ผู้เรียนรู้ ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนจากระบบที่เน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลาง สู่การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของทุกคนในโรงเรียน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และระบบกิจกรรมของชุมชน วิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันของเด็ก ครู และผู้ปกครอง โดยครูพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน และเด็กได้เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกันโดยมี ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ สะท้อนถึงภารกิจต่อส่วนรวม การมีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เห็นความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพบทบาทของแต่ละคน เน้นการทำดีที่สุดของแต่ละบุคคลโดยไม่เปรียบเทียบกัน ระบบกิจกรรมของชุมชน คือการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงของผู้อื่นโดยเฉพาะเสียงของเด็ก ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นถ้อยคำ เป็นการเรียนรู้แบบร่วมมือ การเป็นเพื่อนร่วมงานของครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

## เอกสารอ้างอิง

ซาโต, เอ็ม. (2559). *การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง.* (กุลกัลยา ภู่ สิงห์, ผู้แปล). ปิโก (ไทยแลนด์).

นรรัชต์ ฝันเชียร. (2562). *โรงเรียนขนาดเล็ก ภาระหรือโอกาสและรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก.* https://www.trueplookpanya.com

ปิโกไทยแลนด์. (2562). *ความรับผิดชอบต่อสังคม.* http://picoth.listedcompany.com

*ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580*. (2561). https://www.ilaw.or.th/articles/16682?utm_sourc

สายสุนีย์ กอสนาน. (2562). *ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพโดยผสมผสานเครือข่ายสังคมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้รูปแบบไตร่ตรองที่ส่งเสริมความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (ฉบับปรับปรุง).* สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่13 (พ.ศ. 2566 – 2570).* สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

รรถพล อนันตวรสกุล. (2562). *การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC): SLC (School as Learning Community) โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้.* https://www.educathai.com/knowledge/articles/40

Boyd, V. (1992). *School Context: Bridge or Barrier for Change?*. Southwest Educational Development Lab.

Chrislip, D. D. & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference.* Jossey-Bass Inc Pub.

DuFour, R. (2004). What Is a “Professional Learning Community”. *Educational Leadership, 61*, 6-11.

Gabelnick, F., MacGregor, J., Matthews, R., & Smith, B. (1990). *Learning communities: Making connections among students, faculty and disciplines*. Jossey-Bass.

Hord, S.M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Development, 30*(1), 40–43.

Kruse, S. D., & Louis, K.S. (1993). *An emerging framework for analyzing school-based professional community*. https://eric.ed.gov/?id=ED358537

Reichstetter, R. (2006). *Defining a professional learning community*. E&R Research Alert.

Shapiro, N. S., & Levine, J. H. (1999). Creating learning communities: A practical guide to inning support, organizing for change, and implementing programs. https://eric.ed.gov/?id=ED434624

# *อไจล์ในการบริหารสถานศึกษา

**อรอุษา ปุณยบุรณะ[1] ฐิติกมลสิริ ลาโพธิ์[2*] พัชราภา ตันติชูเวช[3]**
**สุมิตร สุวรรณ[4] ทัศตริน วรรณเกตุศิริ[5] ศิริพร เครือทอง[6]**

[1]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[2]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[3]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[4]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[5]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[6]อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
*Corresponding author e-mail: pornpen.l@ku.th Tel. 062-4599364

**บทคัดย่อ**

ยุค BANI ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความเข้าใจยาก ทำให้การบริหารสถานศึกษาที่พึ่งพาแผนระยะยาวและขั้นตอนตายตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน บทความเชิงสังเคราะห์นี้เสนอแนวทางประยุกต์ “อไจล์” เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการตอบสนองของโรงเรียน โดยอาศัยการทบทวนแนวคิดอไจล์ บทเรียนจากการประยุกต์ใช้ และข้อจำกัดเชิงระบบของการศึกษาไทย ผลสรุปเสนอให้จัดตั้ง “ทีมข้ามสายงาน” เพื่อย่นวงจรงานและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ พร้อมข้อเสนอปฏิบัติ 8 ประเด็น ได้แก่ (1) การนำอไจล์สู่การบริหารสถานศึกษา โดยทดลอง ปรับใช้ และเรียนรู้ (2) การขยายอไจล์สู่องค์กรทั้งโรงเรียน (3) ประเมินระดับความเหมาะสมของอไจล์ (4) ภาวะผู้นำอไจล์ในสถานศึกษาที่สร้างความไว้วางใจ กระจายอำนาจ และรับฟัง (5) การวางแผน งบประมาณ ทบทวนแบบอไจล์ (6) โครงสร้างองค์กรและการบริหารบุคลากร (7) กระบวนการและเทคโนโลยีสนับสนุน และ (8) การปรับให้สอดคล้องบริบทโรงเรียน การเน้นงบประมาณแบบอไจล์ การประเมินผลรอบสั้น และการวัดผลที่มุ่ง “ผลลัพธ์และความสำเร็จของทีม” ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ เสริมพลังความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถเชิงแข่งขันระยะยาวของสถานศึกษา

**คำสำคัญ:** อไจล์; การบริหารสถานศึกษา; BANI World; ภาวะผู้นำอไจล์; นวัตกรรมการบริหารการศึกษา

* Received: 2025-07-27, Revised: 2025-09-24, Accepted: 2025-10-01

# Agile in School Administration

**Ornusa Punyaburana[1] Thitikamolsiri Lapho [2*] Patcharapa Tantichuwet[3]**
**Sumit Suwan[4] Tussatrin Wannagetesiri[5] Siriporn Kruatong[6]**

[1]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[2]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[3]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[4]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[5]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[6]Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.
[*]Corresponding author e-mail: pornpen.l@ku.th

## ABSTRACT

In the BANI era, marked by brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. School administration that relies on long-term plans and rigid procedures struggles to keep pace with change, undermining the confidence of teachers, parents, students, and the community. This synthesis article proposes ways to adapt Agile practices in schools to enhance flexibility and responsiveness, drawing on a review of Agile concepts, implementation lessons, and systemic constraints within Thai education. The conclusions recommend establishing cross-functional teams to shorten work cycles and improve decision quality, together with eight practical guidelines: (1) Introduce Agile into school management through experimentation, adaptation, and continuous learning; (2) Scale Agile across the whole school; (3) Assess the organization's Agile fit and maturity; (4) Cultivate Agile leadership that builds trust, distributes authority, and listens; (5) Adopt Agile approaches to planning, budgeting, and review; (6) Align organizational structure and people management for agility; (7) Develop enabling processes and technologies; and (8) Tailor application to each school's context. Emphasizing Agile budgeting, short evaluation cycles, and metrics focused on outcomes and team success can elevate learning quality, strengthen collaboration, and enhance schools' long-term competitiveness.

**Keywords:** Agile; school management; BANI World; Agile leadership; educational innovation.

## บทนำ

จากการศึกษาข้อมูลเชิงวิชาการ พบว่า แนวคิดแบบอไจล์ (Agile) มาจาก “วิธีคิด” ไม่ใช่ “ขั้นตอน” หรือ “วิธีการ” โดยอไจล์ถูกพัฒนาขึ้นจากความต้องการของกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ต้องการเร่งกระบวนการสร้างซอฟต์แวร์ให้รวดเร็วและยืดหยุ่นภายใต้เงื่อนไขของเวลาและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในยุคดิจิทัล ทำให้นำไปสู่การประชุมร่วมกันจนตกผลึกเป็น “Agile Manifesto” ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งวางรากฐานแนวคิดที่เน้น “การเรียนรู้จากการลงมือทำ” การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการรับฟัง ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง (Beck et al., 2001) นักวิจัยหลายคนให้ความสำคัญกับอไจล์ในรูปแบบ “แนวทางการคิดแบบยืดหยุ่น” มากกว่าเป็นสูตรสำเร็จ เช่น Rigby, Elk, & Berez (2020) ชี้ว่าองค์กรที่จะใช้อไจล์ได้อย่างแท้จริง ต้องเปลี่ยนกรอบคิดให้พร้อมทดลอง ล้มเหลว เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง หรือ Denning (2018) ระบุว่าอไจล์คือการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากระบบสั่งการแบบราชการไปสู่การมอบอำนาจให้ทีมย่อยที่ยืดหยุ่นและตัดสินใจเองได้

อไจล์เป็นแนวคิดในการทำงานที่เน้น “ความคล่องตัว” และ “การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง” มากกว่าการยึดติดกับขั้นตอนหรือเอกสารที่ซับซ้อนเหมือนในระบบดั้งเดิม โดยจุดเด่นของแนวทางอไจล์ คือ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เช่น การทำเอกสารหรือกระบวนการอนุมัติที่ล่าช้า แต่ให้ความสำคัญกับ “การสื่อสารภายในทีม” และ “การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด” มากขึ้น

ทีมงานที่ทำงานแบบอไจล์มักเริ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้เสร็จในระดับที่สามารถทดสอบได้ แล้วนำไปให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้งานจริง จากนั้นจึงนำข้อเสนอแนะกลับมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการใช้งานจริงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ตรงจุดมากขึ้น (อุษณีย์, 2566)

ดังที่ Jamais Cascio (Cascio, 2020) นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอกรอบคิดใหม่ที่เรียกว่า BANI World เพื่อสะท้อนลักษณะของโลกยุคใหม่ในมิติที่ละเอียดขึ้น ทั้งทางโครงสร้างองค์กรและผลกระทบด้านอารมณ์ของบุคลากร ตามแนวคิด BANI ที่ประกอบด้วย 1) Brittle (โลกที่เปราะบาง) โครงสร้างที่ดูเหมือนมั่นคงอาจล่มสลายได้อย่างฉับพลัน เช่น หลักสูตรการเรียนรู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนทันทีเมื่อนโยบายเปลี่ยน งบประมาณล่าช้าจนกิจกรรมต้องยกเลิก เป็นต้น 2) Anxious (โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล) ความไม่แน่นอนทำให้บุคลากรเกิดความวิตก เช่น ครูกังวลกับนโยบายที่เปลี่ยนบ่อย ระบบประเมินที่ซับซ้อน หรือความไม่แน่นอนจากโลกภายนอก 3) Nonlinear (โลกที่สับสน คาดเดายาก) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นเส้นตรง เช่น โพสต์เล็ก ๆ ของนักเรียนบนโซเชียลอาจสร้างวิกฤติให้กับโรงเรียน 4) Incomprehensible (โลกที่เข้าใจยาก) ปริมาณข้อมูลมหาศาล ทั้งจริงและเท็จ ทำให้การวิเคราะห์ตัดสินใจเป็นเรื่องท้าทาย เช่น ข่าวยุบโรงเรียน หรือนโยบายที่เปลี่ยนรายวัน สภาวการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าโลกในปัจจุบันนั้นซับซ้อน และเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนที่ส่งผลต่อ “ความมั่นคงทางความคิด” ของบุคลากรในองค์กร (Arora & Bhargava, 2021; Kumar & Prasad, 2023; Nayak, 2022)

ดังนั้น การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนจึงกลายเป็นความท้าทายสำคัญของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ที่ต้องปรับกลยุทธ์เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และยังต้องให้ความสำคัญกับ “ภาวะจิตใจของบุคลากร” ที่กำลังเผชิญกับความสับสนอลหม่านนี้ในทุก ๆ วัน แนวคิด BANI สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารออกแบบแนวทางการพัฒนาองค์กรและการสนับสนุนบุคลากรอย่างตรงจุดมากขึ้น ทั้งด้านการบริหารจัดการ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง (Kumar & Prasad, 2023; จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

ตัวอย่างจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นกระทันหันได้ส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเรียนรู้ของนักเรียน ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงข้อจำกัดของระบบการเรียนรู้ออนไลน์ที่ไม่ทั่วถึงและไม่เท่าเทียม นอกจากนี้ยังเกิดผลกระทบด้านจิตใจอย่างลึกซึ้งทั้งในกลุ่มนักเรียน ครู และผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนถึงความเปราะบางทางอารมณ์และความไม่แน่นอนของระบบการศึกษาในภาพรวม

เมื่อบริบทของโลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการบริหารที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน พร้อมปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ทั้งในด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้นนี้

ดังนั้น แนวคิดอไจล์จึงได้รับความสนใจอย่างมากในฐานะเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารยุคใหม่ที่เน้น “ความคล่องตัว” และ “การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง” โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ แนวคิดอไจล์ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ขั้นตอนการทำงาน หากแต่เป็นวิธีคิดที่ยืดหยุ่น กระตือรือร้น และเปิดรับความเปลี่ยนแปลง (ณัฏฐณิชย์ ศรีมาเสริม และญาดา เอื้อสมิทธ์, 2565) โดยสรุปได้จากองค์กรที่นำแนวคิดอไจล์ไปปรับใช้ จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ 1) การสื่อสารและความร่วมมือของบุคลากรมากกว่าขั้นตอนหรือเครื่องมือ 2) ผลลัพธ์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าเอกสารที่สมบูรณ์แบบ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดมั่นในแผน และ 4) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง (พุธิตา รังสิมันตศิริ & ประไพพิศ มุทิตาเจริญ, 2564)

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดอไจล์ในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้นำเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน พัฒนาความยืดหยุ่นในองค์กร และเข้าใจบริบททั้งหมดเพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับสถานศึกษาเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาในระยะยาวต่อไป

**ความจำเป็นของการประยุกต์ใช้แนวคิดอไจล์เพื่อพัฒนาระบบงานในสถานศึกษา**

จากสถานการณ์โควิด-19 ที่เป็นตัวเร่งและตัวหน่วงในการเปลี่ยนแปลงได้มีผลกระทบต่อระบบการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนต้องรีบนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้บางแผนงานต้องหยุดชะงักหรือเลื่อนออกไป ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถวางแผนล่วงหน้า และไม่มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ก็อาจทำให้โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ หรือในกรณีเลวร้ายที่สุด โรงเรียนอาจไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดในระบบการศึกษาได้เลย (ทวีศักดิ์ เจริญเตีย, 2563)

ในปัจจุบันแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จะเริ่มคลี่คลายลง แต่ผลกระทบที่มีต่อระบบการศึกษาไทยยังคงหลงเหลืออยู่ ทั้งในด้านโอกาสในการเรียนรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี ความสามารถของครูในการสอนออนไลน์ รวมถึงภาวะจิตใจของผู้เรียนและครูที่เผชิญกับความเครียดและความวิตกกังวลอย่างมาก ทำให้การบริหารการศึกษาของไทยตกอยู่ในภาวะวิกฤตรวมถึงต้องเผชิญกับช่องว่างด้านภาวะผู้นำ และความเปราะบางของนโยบายที่เร่งให้โรงเรียนต้องปรับตัวด้วยนวัตกรรมใหม่และวิธีคิดที่คล่องตัวมากขึ้น (พุธิตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ, 2564) สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือความจำเป็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูในการออกแบบ

รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต แต่ควรเป็นจุดเริ่มต้นของ “ความปกติใหม่ที่พึงประสงค์” ที่เกิดจากกระบวนการวางแผนร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ภาคประชาสังคม และที่สำคัญคือตัวนักเรียนเอง โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น เป็นธรรม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้อย่างแท้จริง เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (UNESCO, 2020; พุธิตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ, 2564; ณิชา พิทยาพงศกร 2563)

การนำแนวคิดของอไจล์ มาใช้ในสถานศึกษาสามารถช่วยให้เกิดความคล่องตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดบริบท 2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการเป็นผู้นำของตนเอง การบริหารด้วยความคล่องตัวจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็นลง เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูที่มีความใกล้ชิด ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ส่งผลต่อการทำงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานทุกด้าน ส่งผลต่อยอดไปยังตัวผู้เรียนที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา เกิดการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และนำผลไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และท้ายที่สุดส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม, 2565)

**การบริหารจัดการแบบอไจล์**

อไจล์เป็นแนวคิดการทำงานที่เน้นความคล่องตัว ความรวดเร็ว และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีรูปแบบตายตัว และเนื่องจากการประยุกต์ใช้ต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร การสื่อสาร และการร่วมมือในทีมงาน เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และผู้บริโภคได้อย่างทันท่วงที

องค์กรส่วนใหญ่มักดำเนินงานด้วยระบบ “Waterfall Process” ซึ่งเป็นการทำงานแบบลำดับขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ทุกขั้นตอนต้องเสร็จสิ้นก่อนจึงจะเข้าสู่ขั้นถัดไป ทำให้ขาดความยืดหยุ่น และหากพบข้อผิดพลาดในช่วงท้ายของกระบวนการ จะต้องย้อนกลับไปเริ่มต้นใหม่ ส่งผลให้เสียเวลาและทรัพยากรจำนวนมาก

แนวคิดแบบอไจล์ แตกต่างจาก Waterfall Process โดยมุ่งเน้นการลดความซับซ้อนของขั้นตอน ลดภาระด้านเอกสาร และเน้นการสื่อสารระหว่างทีมเป็นหลัก กระบวนการจะถูกแบ่งออกเป็นช่วงสั้น ๆ โดยในแต่ละช่วงจะมีการวางแผน พัฒนา ทดลองใช้งานจริง และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างทันที อไจล์ จึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและส่งมอบงานได้รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผล (มุจจรินทร์ ทัศดรกุลพัฒน์, 2565)

**ความเป็นมาของแนวคิดแบบอไจล์**

ในปี 1994 กลุ่มนักพัฒนาซอฟท์แวร์ได้มีการประชุมกันในรัฐยูท่าห์ สหรัฐอเมริกา หลังพบปัญหาใหญ่ในการทำงานเนื่องจากต้องรอการปฏิบัติงานจากคนหลายขั้น เปรียบเหมือนน้ำตกที่ค่อย ๆ ไหลจากบนลงล่างส่งผลให้โปรเจกต์ต้องใช้เวลาไปกับการรอแผนกที่มาก่อนทำงานให้เสร็จทีละชั้นนานถึง 6 เดือน หรือ 1 ปี ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการรวมตัวกันของทีมวิศวกรซอฟต์แวร์เพื่อค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ จนได้ออกมาเป็น อไจล์ Manifesto โดยมีใจความสำคัญ (นครินทร์ วนกิจไพบูลย์, 2562) ดังนี้

1. Individuals and interactions over processes and tools ให้ความสำคัญกับ ‘คนและการปฏิสัมพันธ์กัน’ มากกว่า ‘ขั้นตอนและเครื่องมือ’

2. Working software over comprehensive documentation ให้ความสำคัญกับ ‘ซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง’ มากกว่า ‘เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์’

3. Customer collaboration over contract negotiation ให้ความสำคัญกับ ‘การร่วมมือทำงานกับลูกค้า’ มากกว่า ‘การต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา’

4. Responding to change over following a plan ตอบรับกับ ‘การเปลี่ยนแปลง’ มากกว่า ‘การทำตามแผนที่วางไว้’

Stephen Denning (2018) ถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดการบริหารจัดการแบบอไจล์ ซึ่งถูกเสนอให้เป็นแนวทางการเปลี่ยนผ่านจากระบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิมที่ยึดหลักการควบคุมแบบบนลงล่าง มีลำดับชั้นที่เข้มงวด และมักก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ไปสู่แนวทางการบริหารในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ Denning เสนอหลักการบริหารแนวใหม่ที่เน้นความคล่องตัวโดยมีแกนหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลเพื่อสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม 2) ขีดสมรรถนะ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร 3) ท้องถิ่นภิวัฒน์ ปรับบริบทการทำงานให้เหมาะสมกับพื้นที่และวัฒนธรรม 4) พลังจากล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้หน่วยงานหรือทีมเล็ก ๆ มีอิสระในการตัดสินใจและขับเคลื่อนงาน แนวคิดนี้เน้นการออกแบบองค์กรให้มีทีมเล็ก ๆ ที่ทำงานแบบอไจล์ ซึ่งสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของ Denning จึงถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทั้งภาคธุรกิจและภาคการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแข็งตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที

**หลักการอไจล์**

แม้จะมีองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดอไจล์ไปปรับใช้ แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง เนื่องจากยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักการของอไจล์ และการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีการพัฒนาแนวคิด "Principles behind the Agile Manifesto" หรือ หลักการ 12 ข้อของอไจล์ ซึ่งเป็นการขยายความจาก Agile Manifesto ไปสู่กรอบการทำงานที่จับต้องได้ ใช้เป็นแนวทางในการจัดการงาน พัฒนาทีม และขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความคล่องตัวอย่างแท้จริง (Agile Alliance, 2001; Supply Chain Guru, n.d.) หลักการทั้ง 12 ข้อ มีรายละเอียดสำคัญดังนี้:

1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Satisfy the Customer) ส่งมอบงานหรือผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจตั้งแต่ระยะแรกของกระบวนการ

2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Welcome Change) เปิดรับความเปลี่ยนแปลง แม้ในช่วงท้ายของกระบวนการ เพราะการเปลี่ยนแปลงคือโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับงาน

3. ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ (Deliver Frequently) แบ่งงานออกเป็นช่วงสั้น ๆ และส่งมอบให้ผู้ใช้เป็นระยะ เพื่อประเมินผลและลดความเสี่ยง

4. การทำงานร่วมกัน (Work Together) ทีมงานควรสื่อสารและร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด เช่น ฝ่ายวางแผน ผลิต และขาย เพื่อสร้างแนวทางร่วมกัน

5. ความเชื่อใจและการสนับสนุน (Trust & Support) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานส่งเสริมและไว้วางใจทีมให้ดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

6. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Conversation)การพูดคุยโดยตรงเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิด

7. วัดผลจากผลงานที่ใช้งานได้จริง (Working Software) ความก้าวหน้าของงานควรสะท้อนจากผลงานที่สามารถใช้งานได้จริง ไม่ใช่จากเอกสารหรือแผนงานเพียงอย่างเดียว

8. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ทีมควรสามารถทำงานได้ในอัตราที่สมดุลและต่อเนื่อง โดยไม่เร่งหรือเหนื่อยล้าจนเสียสมดุล

9. ใส่ใจคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Attention to Excellence) การให้ความสำคัญกับคุณภาพทางเทคนิคและการออกแบบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในระยะยาว

10. เรียบง่ายคือหัวใจ (Simplicity) เน้นการทำเฉพาะสิ่งที่จำเป็น หลีกเลี่ยงกระบวนการที่ซับซ้อนหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่า

11. ให้อำนาจแก่ทีม (Self-Organizing Teams) ทีมที่สามารถบริหารจัดการตัวเองได้มักจะผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า

12. ทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ (Reflect and Adjust) ทีมควรมีการประเมินผลและสะท้อนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**การนำ Agile มาใช้ในสถานศึกษา: การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)**

ในแนวทางการทำงานแบบอไจล์ นอกจากความคล่องตัวหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยังรวมถึงการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายหน่วยงาน เช่น ฝ่ายวางแผน เทคนิค สนับสนุน และประเมินผล ให้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในเป้าหมายเดียวกัน ลักษณะทีมเช่นนี้ส่งผลให้เกิดความเข้าใจงานแบบรอบด้าน การให้อำนาจทีมในการตัดสินใจที่เหมาะสมในระดับโครงการ ช่วยให้ลดขั้นตอนการอนุมัติที่ล่าช้า ลดความซ้ำซ้อน ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรทั้งด้านเวลาและต้นทุนเป็นไปอย่างคุ้มค่า ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน ยังเปิดโอกาสให้ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้น แบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย และส่งมอบงานเป็นช่วง ๆ ง่ายต่อการปรับปรุงหรือแก้ไขเมื่อพบปัญหา สมาชิกในทีมสามารถติดตามสถานะของงานได้แบบทันเวลาผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่อง มีการทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงอย่างสม่ำเสมอ นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และสร้างความร่วมมือภายในองค์กรอย่างแท้จริง แนวทางนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาหลายฉบับ เช่น ศิริธร จันทรา และวีระศักดิ์ เผ่ากันทะ (2565) ที่กล่าวว่าการจัดการองค์กรตามแนวคิดอไจล์ที่ใช้ทีมข้ามสายงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐได้อย่างชัดเจน รวมถึง Luo, Slotegraaf และ Pan (2006) ที่พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีบทบาทในการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรในด้านการบริการและการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยกลไกการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ และความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบอไจล์ ซึ่งควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) เคารพและรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเสนอความเห็น หลากหลายมุมมองจะช่วยสร้างสรรค์แนวทางที่ดีที่สุด และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน 2) เชื่อมั่นในศักยภาพของทีม สนับสนุนให้ทีมบริหารจัดการตนเอง เชื่อว่าทุกคนมุ่งมั่นและมีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโครงการให้สำเร็จ 3) กระตุ้นการสื่อสารภายในทีม แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดใจ สร้างความเข้าใจในกระบวนการ และช่วยให้ทีมมองไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ส่งเสริมการพัฒนาและเรียนรู้จากความผิดพลาด มุ่งเน้นการเรียนรู้ ไม่กล่าวโทษ และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่าในทุก ๆ รอบการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของอไจล์ เพราะแนวคิดอไจล์ มิใช่เพียงแค่กระบวนการหรือเทคนิค แต่คือ “วิธีคิดและวิธีทำงานร่วมกัน” ที่ต้องปลูกฝังลงไปในระดับของบุคลากรทุกคน ดังนั้น วิถีการทำงานแบบอไจล์ ที่อาศัยความรวดเร็วในการทำงานร่วมกันของทีมจากหลากหลายสายงานหรือการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน ถือเป็นหนึ่งใน “นวัตกรรมด้านการบริหาร

จัดการ” ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายมากว่าวิถีการทำงานแบบอไจล์ที่เต็มไปด้วยคุณประโยชน์มากมายนั้นถูกนำมาใช้อย่างผิด ๆ จากความเข้าใจที่ผิดพลาดขององค์กรจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการคิดว่าอไจล์สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการปรับให้เหมาะสมและทดลองอย่างค่อยเป็นค่อยไป การที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมทำความเข้าใจและปฏิบัติตามอไจล์อย่างแท้จริง ไปจนถึงการนำเอาอไจล์ไปใช้กับทุกหน่วยงานในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงสมดุลกับระบบปฏิบัติการแบบดั้งเดิมที่มีเสถียรภาพที่ยังคงใช้การได้ดี

Rigby, Elk และ Berez (2020) ชี้ให้เห็นว่าการนำอไจล์มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลต้องเริ่มจาก “แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร” โดยเริ่มจากผู้นำระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมปรับบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัว ดังนั้น การนำแนวคิดอไจล์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน แต่เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรม แนวคิด และบทบาทของผู้นำอย่างสิ้นเชิง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวในหลายด้าน เพื่อให้สามารถนำแนวทางนี้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้ 1) เปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้บริหารต้องลดบทบาทการสั่งการแบบแนวดิ่ง และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ โดยเน้นการปลดล็อกศักยภาพของทีม ไม่ใช่การควบคุมทีม 2) ยอมรับความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จากเดิมที่ระบบราชการในสถานศึกษามักยึดตามแผนระยะยาวและโครงสร้างแน่นอน แนวคิดอไจล์ต้องการความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับแผนอย่างทันท่วงที ผู้บริหารจึงต้องพร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาด และยอมรับการผิดพลาด ลองผิดลองถูก (Trial-and-Error) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา 3) ปรับแนวทางการสื่อสารให้เปิดกว้างและต่อเนื่อง แนวคิดอไจล์ต้องการการสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดนโยบายแบบบนลงล่าง 4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) โดยใช้รูปแบบการทำงานทีมข้ามสายงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ไม่มีลำดับชั้น และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าตำแหน่งหรืออำนาจ และ 5) เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ผู้บริหารต้องปลูกฝังแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการและตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายเรียนรู้จากประสบการณ์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

**เคล็ดลับการนำอไจล์มาประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษา**

Rigby, Elk และ Berez (2020) ได้สรุปบทเรียนและเคล็ดลับจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำอไจล์ไปใช้จริง ซึ่งในที่นี้ขอนำข้อสรุปดังกล่าวมาวิเคราะห์และเรียบเรียงใหม่ เพื่อเสนอเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การนำอไจล์ไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา: ต้องทำความเข้าใจ “โครงสร้างหลัก” และ “แนวคิดเชิงวัฒนธรรม” ของอไจล์ โดยสามารถประยุกต์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ทลายกำแพงของโครงสร้างแบบแยกฝ่าย เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ ฯลฯ แล้วสร้าง “ทีมอไจล์” ที่ประกอบด้วยครูหรือบุคลากรจากหลายสายงาน ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรม หรือแก้ปัญหาสำคัญในโรงเรียน

1.2 กำหนดบทบาท “Product Owner” โดยผู้บริหารเป็นผู้นิยามวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ชัดเจน ส่วนหัวหน้าทีมอไจล์เป็นผู้ขับเคลื่อนงานจริง ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ และดูแลให้ทีมสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ

1.3 ให้ทีมมีอำนาจในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาการเรียนรู้ โดยสามารถทดลอง ปรับเปลี่ยน และเรียนรู้จากผลลัพธ์ในแต่ละรอบการดำเนินงานได้

1.4 ลดการยึดติดกับแผนแบบตายตัว และพร้อมปรับตัวจากข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้รับ เพื่อให้แนวทางการบริหารเกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของทั้งองค์กร ให้มีความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้จากการลงมือทำอย่างแท้จริง

2. การขยายแนวคิดอไจล์สู่ทั้งองค์กร หลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาทดลองนำแนวคิดแบบอไจล์มาใช้กับทีมงานกลุ่มเล็กประสบความสำเร็จแล้ว ขั้นต่อมาคือการสร้าง “องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง” เป็นการขยายขอบเขตไปสู่การบริหารในระดับทั้งโรงเรียน พร้อมดำเนิน 3 กิจกรรมหลักเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1 การจัดจำแนกประเภทของทีม (Taxonomy of Teams) โรงเรียนควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมของงานทั้งหมดในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานแผนงาน งานบุคคล งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ฯลฯ แล้วจัดหมวดหมู่ “งานที่ต้องทำ” เพื่อดูว่างานใดมีผู้รับผิดชอบแล้ว งานใดซ้ำซ้อน งานใดที่สำคัญแต่ยังไม่มีผู้ดูแล และโรงเรียนขาดแคลนทักษะหรือทรัพยากรด้านใด

2.2 การเรียงลำดับการเปลี่ยนผ่าน (Sequencing the Transition) การขยายแนวคิดอไจล์ทั้งองค์กรไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทั้งหมด แต่ควรเริ่มจากหน่วยงานหรือภารกิจที่มีความสำคัญสูง และมีโอกาสสำเร็จเร็ว เช่น การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หรือระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เมื่อทีมอไจล์ชุดแรกดำเนินงานได้ดีแล้ว โรงเรียนจึงค่อย ๆ ขยายแนวคิดนี้ไปยังหน่วยงานอื่น

2.3 การวางแผนจัดการความเชื่อมโยงระหว่างทีม (Planning for Interdependencies) เมื่อทีมอไจล์เริ่มมีหลายทีม เช่น ทีมพัฒนาหลักสูตร ทีมประเมินผล ทีมกิจกรรมนักเรียน ฯลฯ สิ่งสำคัญคือ การประสานงานระหว่างทีมให้เกิด “การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างชัดเจน” ผู้บริหารควรดึงหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานแผนงาน งบประมาณ บุคลากร เข้ามาร่วมในทีม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม และทำให้การอนุมัติงานเกิดขึ้นเร็วขึ้น

3. จะเป็น “อไจล์” แค่ไหน ถึงจะเหมาะกับบริบทของสถานศึกษา? การนำแนวคิด “อไจล์” มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ไม่สามารถใช้วิธีการ “ลอกแบบ” องค์กรเอกชนหรือองค์กรเทคโนโลยีโดยตรงได้ เนื่องจากบริบทของการศึกษาไทยมีความซับซ้อนทั้งด้านโครงสร้าง ระเบียบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น การเปลี่ยนผ่านต้องอาศัยการปรับให้เหมาะสมมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนองค์กรสู่วิธีการทำงานแบบ อไจล์จะต้องประเมินความพร้อมขององค์กรตนเองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะใน 4 มิติสำคัญที่ Rigby et al. (2020) ได้เสนอไว้ ได้แก่:

3.1 ต้นทุนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Cost) การปรับเปลี่ยนองค์กรจากระบบเดิมไปสู่ระบบอไจล์ ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เช่น งบประมาณในการอบรมครู การจ้างโค้ชอไจล์ภายนอก การจัดหาเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีแผนจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบภารกิจหลักของโรงเรียน

3.2 ต้นทุนด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Cost) ในระยะเปลี่ยนผ่าน อาจเกิดภาวะที่ดูเหมือน “ประสิทธิภาพลดลง” เช่น การใช้ทรัพยากรแบบยืดหยุ่นมากขึ้น การลดชั่วโมงเรียนเพื่อเพิ่มกิจกรรมเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ หรือการออกแบบงานซ้ำเพื่อทดลองทางเลือกใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้คือ “ต้นทุนเชิงกลยุทธ์” ที่องค์กรต้องยอมรับเพื่อแลกกับความคล่องตัวและการเรียนรู้ระยะยาว

3.3 ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น (Increased Risks) เมื่อองค์กรคลายการควบคุมแบบเดิมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในระดับทีม ก็มีความเสี่ยงที่อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการสะท้อนผล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการวัดผลที่ยืดหยุ่นแต่ชัดเจนเพื่อบริหารความเสี่ยงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ต้นทุนเชิงโครงสร้างองค์กร (Organizational Cost) ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เช่น การทำงานแบบไม่มีลำดับขั้นมากนัก การตัดสินใจร่วมกันในทีม อาจส่งผลต่อจิตใจบุคลากรบางส่วน ผู้บริหารต้องสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” และระบบสนับสนุนให้ครูสามารถเรียนรู้และเติบโตในวิถีใหม่นี้ได้ เพื่อให้การปรับใช้แนวทางอไจล์สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัด (Key Indicators) ที่ครอบคลุมทั้ง 5 มิติหลัก ดังนี้:

Input : ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น จำนวนครูที่ผ่านการอบรมอไจล์, งบประมาณในการปรับห้องเรียน, เวลาในการประชุมทีม

Activity : กิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การทำงานร่วมกับฝ่ายสนับสนุน หรือการวางระบบบริหารจัดการแบบใหม่

Output : ผลที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ, สื่อการสอนแบบ Active learning, กระบวนการทำงานที่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น หรือขวัญกำลังใจของครู และบุคลากร

Outcome : ผลกระทบเชิงพฤติกรรม เช่น ทักษะผู้เรียน, ความพึงพอใจของครู, การตอบสนองต่อปัญหาการเรียนรู้ ไปจนถึงความผูกพันของบุคลากรที่มากขึ้น

Purpose : เป้าหมายระยะยาว เช่น วัฒนธรรมแบบคล่องตัวของโรงเรียน, ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียน หรือความผูกพันของบุคลากรต่อโรงเรียน

4. ภาวะผู้นำแนวใหม่ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา (Agile Leadership) การนำแนวคิด “อไจล์” มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำองค์กรเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุมทุกอย่าง” เป็น “ผู้สร้างเงื่อนไขให้เกิดการเปลี่ยนแปลง” หรือที่เรียกว่า “ผู้นำอไจล์” ซึ่งไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนตำแหน่งหรือบทบาท แต่คือการเปลี่ยน “วิธีคิด” และ “วิธีการบริหาร” ไปสู่ทิศทางที่เน้นการสร้างพลังในทีมมากกว่าการใช้อำนาจ โดยยึดถือหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้:

4.1 การเรียนรู้ของบุคลากรต้องมาจากการลงมือทำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร “ทดลองทำ” สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เช่น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากเบื้องบนเสมอไป การเรียนรู้จากการลงมือทำจะช่วยให้ทีมพัฒนา “นวัตกรรมการศึกษา” ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นรากฐานของอไจล์ที่เน้น “คิด-ทำ-ปรับปรุง” ตลอดเวลา

4.2 ความเชื่อใจต้องสร้างขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อไจล์ไม่ได้เชื่อใน “คำสั่ง” แต่เป็น “ความเชื่อมั่น” ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจได้ด้วยการให้ทีมอไจล์รายงานผลการดำเนินงาน และสิ่งที่ค้นพบของตนทุก ๆ 2–4 สัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการมีพื้นที่พูดคุยสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจของการสร้างความไว้วางใจในอไจล์

4.3 ผู้บริหารควรทำในงานเฉพาะของตน แม้ผู้บริหารจะสามารถทำหลายสิ่งได้ดีกว่าบุคลากร แต่การทำงานแบบอไจล์เน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มศักยภาพให้กับทีมงาน บุคลากรควรได้รับมอบหมายให้ดูแลภารกิจตามความเชี่ยวชาญของตนเอง ขณะที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นงานเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในระยะยาว

4.4 ฟังเสียงของ “ผู้ใช้บริการ” คือหัวใจของความเปลี่ยนแปลง ในบริบทของสถานศึกษา “ผู้เรียน” และ “ชุมชน” คือผู้ใช้บริการทางการศึกษา ดังนั้นผู้นำอไจล์จึงต้องเปลี่ยนวิธีคิดจาก “ขับเคลื่อนตามประสบการณ์ส่วนตน” มาเป็น “การเรียนรู้จากข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ” ผ่านกระบวนการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างเป็นระบบ การทดสอบการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ และปรับปรุงจากข้อมูลจริง เพื่อให้การบริหารมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้เรียน

5. การวางแผน จัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลแบบอไจล์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลให้มี “ความยืดหยุ่น” และ "การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง" โดยหลักการสำคัญในการวางแผนและจัดการงบประมาณแบบอไจล์ ควรเป็นดังนี้

5.1 การจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้กำหนด “วิสัยทัศน์” และ “เป้าหมายหลัก” ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้ทีมงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม หรือเปิดรับโอกาสใหม่ที่ไม่ได้อยู่ในแผนเดิม สามารถ

ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่น ระบบงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น หรือสามารถโยกย้ายทรัพยากรตามลำดับความสำคัญที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที

5.2 จัดสรรงบประมาณให้กับ “ทีม” ไม่ใช่ “โครงการ” ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรให้กับ “ทีมที่ทำงานต่อเนื่อง” เช่น ทีมพัฒนาหลักสูตร ทีมส่งเสริมการเรียนรู้ หรือทีมพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อให้มีความต่อเนื่องในการเรียนรู้และสามารถปรับตัวได้รวดเร็วเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวตามสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น

5.3 จัดสรรงบประมาณโดยยึดกับผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม การจัดสรรงบประมาณแบบอไจล์ควรยึดผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง เช่น คุณภาพของการเรียนรู้ที่ดีขึ้น การลดปัญหาเรียนไม่ทัน หรือการเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หากทีมใดมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ที่สูงควรได้รับการสนับสนุนที่มากขึ้นเช่นกัน

กระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ ประเมินผลในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบอไจล์ควรจัดทำเป็นวัฏจักรสั้น ๆ เช่น ทุก 2–3 เดือน แทนการรอรอบปี เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับแผนได้อย่างทันท่วงที โดยต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายการเงิน ฝ่ายบริหาร และทีมครูผู้พัฒนา

6. โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน “ระบบปฏิบัติการ” ซึ่งหมายถึงกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการประเมินผล การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเปลี่ยนจากการบริหารแบบควบคุมมาเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานจากความเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน หรือแม้แต่ผู้ใช้แรงงานในอนาคต การบริหารต้องยึดหลัก “customer-focused” ซึ่งในบริบทนี้หมายถึง ผู้เรียน และสังคม กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติใหม่ คือ 1) เสริมสร้างความเข้าใจอไจล์ให้กับครูและบุคลากร 2) พัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับอนาคต ผู้บริหารวิเคราะห์ทักษะที่องค์กรยังขาด เช่น ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างแผนพัฒนาหรือจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม 3) ใช้ระบบข้อมูลสะท้อนกลับ และแรงจูงใจแบบใหม่ การบริหารอไจล์เน้นข้อมูลสะท้อนกลับ ที่ต่อเนื่องและนำไปใช้จริง ไม่ใช่แค่การประเมินรายปี โดยสามารถใช้การประชุมทีมย่อย การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน และ 4) ให้รางวัลแบบทีม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ จากเดิมที่มักเน้นรางวัลแบบรายบุคคล องค์กรอไจล์ให้ความสำคัญกับ “ความสำเร็จของทีม” การให้รางวัลแบบกลุ่ม จึงช่วยปลูกฝังวัฒนธรรมการช่วยเหลือและทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

7. กระบวนการและเทคโนโลยีแบบอไจล์ เมื่อโรงเรียนหรือสถานศึกษาเริ่มมีการจัดตั้งทีมอไจล์และเปลี่ยนรูปแบบการทำงานบางส่วนให้มีความคล่องตัวมากขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญลำดับถัดไปคือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสนับสนุนให้สอดคล้องกับวิถีของอไจล์อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยกระบวนการแบบอไจล์เน้นให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายใน (ครู นักเรียน บุคลากร) และภายนอก (ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด) โดยการออกแบบจะต้องมีการเก็บข้อมูลจริงจากการใช้งาน ปัญหา และความต้องการ แล้วนำมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการแต่ละส่วน

ควรสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านวิชาการ งานวัดผล งานงบประมาณ หรือแม้แต่การพัฒนาครู โดยต้องออกแบบระบบงานให้ไม่ซ้ำซ้อน มีข้อมูลร่วมกัน และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดภาระ และเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ผู้เรียนและชุมชน ในบางกรณีผู้บริหารสถานศึกษาอาจเลือกใช้บริการจากภายนอกในบางส่วน เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูล การจัดทำแบบทดสอบออนไลน์ หรือระบบ LMS เพื่อเพิ่มความเร็ว ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพในด้านที่โรงเรียนยังไม่เชี่ยวชาญ การบริหารเทคโนโลยีจึงควรยึดหลัก “ความคุ้มค่า” และ “ความเหมาะสม” มากกว่าการควบคุมแบบรวมศูนย์ และควรได้รับการสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น แพลตฟอร์มการวางแผนงาน การประชุมร่วมกันออนไลน์ หรือฐานข้อมูลร่วมที่เข้าถึงได้แบบเรียลไทม์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดเผย และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

8. การประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา ออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ทั้งในแง่ของโครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรม และข้อจำกัดของระบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการประเมินว่าองค์กรของตนเอง “พร้อมแค่ไหน” และ “เหมาะสมอย่างไร” ต่อการนำหลักการอไจล์ไปปรับใช้

**สรุป**

ในการนำแนวคิดแบบอไจล์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจหลักการอไจล์อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงเลียนแบบเทคนิคหรือเครื่องมือเท่านั้น แต่เป็นการสร้างระบบการเรียนรู้ การสื่อสาร และความร่วมมือภายในทีมอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารควรสร้างทีมอไจล์ต้นแบบทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อทดลองแนวคิดในบริบทจริง พร้อมเรียนรู้ไปพร้อมกันกับทีมโดยการวางแผนย่อย แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลการทำงานระยะสั้น (เช่น ทุก 2–4 สัปดาห์) กระบวนการนี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็นการลดแรงต่อต้าน สร้างสมดุลระหว่างความเร็วของรูปแบบใหม่ และความมั่นคงของระบบราชการแบบดั้งเดิม

สิ่งสำคัญคือ บุคลากรในทีมอไจล์ต้องมีความคิดเห็นแบบเดียวกัน ทั้งด้านความท้าทาย ความสนุกในการทำงาน การมีอำนาจตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม และการได้รับผลสะท้อนความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันแบบมีโค้ช สนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวทางของอไจล์ถือว่าการเรียนรู้ร่วมกันคือหัวใจสำคัญที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมอไจล์ให้หยั่งรากลึกในสถานศึกษา

สุดท้าย สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องละทิ้งระบบเดิมทั้งหมด แต่สามารถบูรณาการแนวคิดแบบอไจล์เข้ากับระบบเดิมที่ดีได้ เพื่อให้เกิดระบบบริหารแบบไฮบริดที่มีทั้งความยืดหยุ่น คล่องตัว แต่ยังคงไว้ซึ่งความมั่นคงด้านโครงสร้างในภารกิจหลักของสถานศึกษา เมื่อดำเนินการอย่างสมดุล สถานศึกษาจะสามารถเพิ่ม

ขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียน และแนวโน้มการศึกษายุคใหม่อย่างแท้จริง

**องค์ความรู้ใหม่**

การนำแนวคิดแบบอไจล์มาใช้ในการบริหารจัดการเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนให้แก่ระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค BANI World สถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จะเป็นสถานศึกษาที่ “อยู่รอดอย่างเข้มแข็ง” และ “เติบโตอย่างมีคุณภาพ” ซึ่งแนวทางอไจล์จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากร เพิ่มพลังในการขับเคลื่อนงาน และที่สำคัญที่สุดคือช่วยส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพนำไปสู่โรงเรียนคุณภาพในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

คมสันต์ อุปนันท์. (2563). การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการศึกษาในยุควิกฤตโควิด-19. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *14*(1), 120–135.

จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2565). *การเปลี่ยนผ่านจาก VUCA สู่ BANI โลกยุคใหม่ที่ซับซ้อนยิ่งกว่าเดิม.* https://www.krupatan.com/article/1051

ณิชา พิทยาพงศกร. (2563). *New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ*. https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/

ณัฏฐณิชย์ ศรีมาเสริม, และ ญาดา เอื้อสมิทธ์. (2565). การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการพัฒนาระบบงาน: กรณีศึกษาสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 9(2), 193–209.

ทวีศักดิ์ เจริญเตีย. (2563). *รูปแบบการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี.* โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

ธาดา ราชกิจ. (2562). *ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร. HR NOTE Thailand*. https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/

นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. (ผู้ดำเนินรายการ). (2562, 5 สิงหาคม). *หัวใจที่แท้จริงของ Agile จากผู้คิดค้น Agile Manifesto (ตอนที่ 136)* [พอดแคสต์เสียง]. ใน The Secret Sauce. THE STANDARD. https://thestandard.co/podcast/thesecretsauce136/

พุธิตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ. (2564). กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบ Agile กรณีศึกษา: หน่วยงานมิราอิ ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน. *Media and Communication Inquiry*, 3(12), 57–71.

มุจจรินทร์ ทัศดรกุลพัฒน์. (2565). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลกับรัฐศาสตร์ตามแนวพระพุทธศาสนาในบริบทประเทศไทย. *วารสารสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม*, *10*(1), 24–38.

ศิริธร จันทรา และวีระศักดิ์ เผ่ากันทะ. (2565). รูปแบบการจัดการองค์กรตามแนวคิด อไจล์ Management ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐ. *วารสารรัฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ*, *14*(1), 67–80.

ศิริพร คำใจ. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, *9*(2), 88–102.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.* โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สุพจน์ สัตยาธิษฐาน. (2564). การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต: กรณีศึกษาโรงเรียนในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, *14*(3), 33–45.

อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม. (2565). ภาวะผู้นำแบบอไจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 *วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 19*(1), 64-87.

อุมาพร พูลสวัสดิ์. (2564). รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์ COVID-19: ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, *15*(2), 75–90.

อุษณีย์ ทองประดับ. (2566). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แนวคิด Agile Management. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ*, *10*(1), 80–93.

Agile Alliance. (2001). *Principles behind the agile Manifesto*. https://agilemanifesto.org/principles.html

Arora, A., & Bhargava, S. (2021). Leading schools in the BANI world: Strategic agility and wellbeing. *Leadership and Policy in Schools*, *20*(4), 578–595. https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1892729

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile software development*. https://agilemanifesto.org/

Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos: BANI vs VUCA.* https://medium.com/@casciojamais/facing-the-age-of-chaos-bani-vs-vuca-71f427dcde3f

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Kumar, R., & Prasad, M. (2023). Reimagining educational leadership in the BANI era: Psychological safety and systemic flexibility. *Journal of Contemporary Educational Research, 15*(1), 44–58.

Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.67

Nayak, J. (2022). Education in a BANI World: Embracing uncertainty and building institutional resilience. *International Journal of Innovative Research in Education*, *9*(2), 134–142.

Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

Supply Chain Guru. (n.d.). *12 หลักการ อไจล์ ที่เข้าใจง่ายและใช้งานได้จริง.* https://supplychainguru.co.th/articles/soft-skills/12- agile -principles/

UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. https://en.unesco.org/news/education-post-covid-world-nine-ideas-public-action

YourNextU. (2025). *What is Agile? ทำไมต้องทำงานแบบ Agile?*. https://www.yournextu.com/what-is- Agile /