RJGE

ISSN : 2730-4132(Online)

วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

MBU Roi Et Journal of Global Education Review

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2569)
Vol.6 No.2 (May - August 2026)

MBU 101
มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
MBU REC

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus

วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
MBU Roi Et Journal of Global Education Review
ISSN : 2730-4132 (Online)
ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2569)
Vol. 6 No. 2 (May – August 2026)

เจ้าของวารสาร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยด้านศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างนักวิชาการของสถาบันการศึกษากับนักวิชาการของสถาบันและหน่วยงานอื่นๆ ให้มีความหลากหลายของบทความ เป็นการพัฒนาคุณภาพทางความคิดสู่สากล
3. เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ที่ปรึกษา

พระพรหมวชิรโสภณ	ปฐมาจารย์ผู้ก่อตั้ง มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระเทพวชิรวิมล, ดร.	ที่ปรึกษารองอธิการบดี มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระพรหมวชิรเมธาภรณ์, รศ.ดร.	อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร.	รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บรรณาธิการ

พระครูชัยรัตนากร, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ดร.ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

กองบรรณาธิการ

พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.ประจิตร มหาหิง	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ ยุรชัย	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรสมบัติ	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ วงศ์คำจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ฝ่ายจัดทำ

ดร.บรรจง ลาวะลี	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
นายนัฐวรรษ แสงทอง	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

กำหนดเผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม

ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม

สถานที่ติดต่อ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
โทร 0-4351-8364 และ 0-4351-6076 โทรสาร 0-4351-4618
E-mail: JournalMBU101@gmail.com
https://so19.tci-thaijo.org/index.php/RJGE

บทความทั่วไป บทความวิชาการ บทความวิจัย ที่ปรากฏในวารสารนี้ เป็นความรับผิดชอบของผู้เรียบเรียง กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย การนำบทความในวารสารนี้ไปเผยแพร่ สามารถดาวโหลดได้ที่ https://so19.tci-thaijo.org/index.php/RJGE

บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสารกำหนด บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อย 3 ท่าน เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

บทบรรณาธิการ

วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2569) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานวิจัย ด้านศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างนักวิชาการของสถาบันการศึกษากับนักวิชาการของสถาบันและหน่วยงานอื่นๆ ให้มีความหลากหลายของบทความ เป็นการพัฒนาคุณภาพทางความคิดสู่สากล และเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป วารสารมีการควบคุมคุณภาพบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาให้มีการส่งบทความแบบออนไลน์หรือระบบ Online journal System (OJS)

วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย(TCI) ซึ่งวารสารได้ถูกจัดกลุ่มคุณภาพวารสารจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย(TCI) ให้มีมาตรฐานอยู่ใน กลุ่มที่ ๒ (TCI ฐาน ๒) ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๗๒ โดยท่านสามารถดาวน์โหลดบทความฉบับสมบูรณ์ได้ที่ https://so19.tci-thaijo.org/index.php/RJGE

กองบรรณาธิการวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด ขอขอบคุณผู้เขียนบทความ สมาชิก และผู้อ่านทุกท่านที่ให้ความสนใจและไว้วางใจวารสารของเราเป็นอย่างดีตลอดมา ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ที่มีส่วนในการควบคุมคุณภาพของวารสารให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด กองบรรณาธิการวารสารหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน หากผู้อ่านมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวารสารนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นกองบรรณาธิการวารสารขอน้อมรับไว้ด้วยความยินดียิ่ง

พระครูชัยรัตนากร, ดร.
บรรณาธิการ

สารบัญ

หน้า

บทความวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

(DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE ROI-ET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

สุธาสินี สุทธิประภา, สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ..... 1

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

(DEVELOPMENT ON ENHANCING MOTIVATION WORK PERFORMANCE OF THE TEACHER AT MAHASARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

วสวัตติ์ ประเสริฐวรรณกิจ, ธรินธร นามวรรณ..... 16

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

(THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK)

กนิษฐา โคตรพัฒน์, อำนวย ทองโปร่ง..... 29

การสร้างและศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

(THE DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS STUDY OF A GAMIFIED CASE-BASED LEARNING MODEL (GCBL) USING BOARD GAMES AND QUIZIZZ TO ENHANCE LEGAL REASONING SKILLS OF GRADE 9 STUDENTS)

วีรวิชญ์ บุญส่ง, อริสา รุ่งกูล..... 44

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

(GUIDELINES FOR DEVELOPING THE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE DIGITAL ERA UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN ROI ET PROVINCE)

ปภัทชญา อภิมติรัตน์, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ, ปองภพ ภูจอมจิตร..... 58

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

บทความวิจัย

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

(GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ERA UNDER THE MAHA SARAKHAM PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)

ปภาดา ยันตะพันธ์, ปองภพ ภูจอมจิตร, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ..... 71

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

(GUIDELINES FOR DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE OFFICE OF KHON KAEN SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE)

ภานุเดช จันมะณี, กฤษกนก ดวงชาทม, ดรุณนภา นาชัยฤทธิ์..... 84

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

(PROGRAM DEVELOPMENT TO ENHANCE DIGITAL LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHAIYAPHUM PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2)

ปริศนา อาจวงษ์, สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ..... 97

การพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

(THE DEVELOPMENT OF TEACHERS IN THE USE OF EDUCATIONAL APPLICATIONS FOR LEARNING MANAGEMENT AT NONSAENG WITTAYASERM SCHOOL, UNDER THE KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3)

ทรงพล ทะรังศรีพีพรรณ, คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล, สุพจน์ ดวงเนตร..... 112

การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

(THE DEVELOPMENT GUIDELINES OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR SCHOOL IN SURIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

อนุชิดา สุขใหญ่, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์..... 125

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

บทความวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร
(FACTORS AFFECTING THE WORK EFFECTIVENESS OF TEACHERS IN THE DIGITAL ERA IN SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SURAT THANI CHUMPHON)
วัฒฏาพร สุวรรณสน, ณัฐกานต์ ภาคพรต, อภิชาติ เลนะนันท์..... 142

แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย
(GUIDELINES FOR DEVELOPING EDUCATIONAL PERSONNEL TO ENHANCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE LITERACY IN PRINCESS CHULABHORN SCIENCE HIGH SCHOOLS)
คณพศ ชัยวรรณะ, น้ำฝน บุญนิยม..... 154

แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
(GUIDELINES FOR DEVELOPING DIGITAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2)
พิริยะ ศรีปัญญา, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ, ปองภพ ภูจอมจิตร..... 168

ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
(NEED ASSESSMENT TO ENHANCING TEACHERS' COMPETENCIES IN ACTIVE LEARNING MANAGEMENT THROUGH DIGITAL TECHNOLOGY BASED APPROACHES IN SCHOOLS UNDER THE ROI ET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3)
พร้อมบุญ รักษ์สุระ..... 183

การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง
(THE DEVELOPMENT AN INTERNAL SUPERVISION MODEL TO ENHANCE THE LEARNING MANAGEMENT COMPETENCIES OF TEACHERS AT WAT SATHONG MUNICIPAL SCHOOL)
พิชิตศักดิ์ รากเงิน..... 198

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน หลักเกณฑ์และรูปแบบการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร **212**
จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด **219**

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1*

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE ROI-ET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

สุธาสินี สุทธิประภา[1], สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ[2]
Suthasinee Sutthiprapa[1], Sutthipong Hoksuwan[2]
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม[1,2]
Faculty of Education Mahasarakham University[1,2]
Email : 66010581067@msu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 338 คน ได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นนักสร้างเครือข่าย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นนักสร้างเครือข่าย ด้านการมีความกล้าเสี่ยง และด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา

*Received: October 29, 2025; Revised: November 26, 2025; Accepted: November 28, 2025

ของโปรแกรม 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและศักยภาพในการนำไปใช้จริง

คำสำคัญ : โปรแกรม; ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม; การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the current state, desirable state, and need analysis for strengthen innovative leadership of school administrators under the Roi-Et Primary Educational Service Area Office 1 and 2) to develop a program for strengthen innovative leadership of school administrators under the Roi-Et Primary Educational Service Area Office 1. This mixed-methods research employed a research and development consisting of two phases. Phase 1 was a study of the current state, desirable state, and need analysis of strengthen innovative leadership of school administrators. The sample comprised 338 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. The research instrument in this phase was a rating scale questionnaire. Phase 2 involved the development of a program to strengthen innovative leadership of school administrators. The program was evaluated by five experts selected through purposive sampling. An appropriateness and feasibility assessment form were used as a research instrument in this phase. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, and priority needs index.

The research results were found as follows. 1. The overall current state of the innovative leadership of school administrators was at a moderate level. The highest average aspect was network creation. The overall desirable state of the strengthen innovative leadership of school administrators was rated at the highest level. The highest average aspect was innovative vision. The need analysis of the strengthen innovative leadership of school administrators, ranked from highest to lowest, was innovative vision, leading change, network creation, risk-taking, and creative thinking. 2. The developed program to strengthen innovative leadership of school administrators consisted of five components, including 1) principles, 2) objectives, 3) content, 4) development process, and 5) measurement and evaluation. The assessment of appropriateness and possibility was at the highest level, showing its suitability and potential for practical implementation.

Keywords : Program; Innovative Leadership; Strengthen Innovative Leadership

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

สังคมโลกยุคสมัยปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการพัฒนาประเทศ ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีสมรรถนะและทักษะที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน รู้เท่าทันและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ในสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ ภายใต้มาตรฐานที่สูงขึ้น เป็นแนวคิดตามความพยายามของรัฐบาลที่มีความมุ่งมั่นในการนำ “Thailand 4.0” มาใช้เพื่อผลักดันประเทศ และมีเป้าหมายเพื่อนำประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม (ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์, 2560) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาด้านการศึกษา มุ่งเน้นให้คนไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมการเรียน รวมถึงการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมที่เป็นแบบอย่างด้านการศึกษา ทำให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระควบคู่กับมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น รวมถึงความพยายามในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่งผลให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เอื้อให้การจัดการศึกษาให้มีสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้นวัตกรรม หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการสร้าง พัฒนาและเป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั่นเอง ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ก็จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายได้ยากยิ่งขึ้น (สุกัญญา แช่มช้อย, 2560) ทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) จึงนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยิ่ง เพราะการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถสร้างหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ วิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาวิธีการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนยุคใหม่ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนอยู่ตลอดเวลาส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร ในระบบโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อนำความรู้ความสามารถ และผลิตผลจากนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อพัฒนาสถานศึกษา (พยัต วุฒิรงค์, 2555)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา รวมถึงความก้าวหน้าและเป็นเสาหลักในการพัฒนาความสามารถของครู โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถใช้พลังและความสามารถของตนในการโน้มน้าว จูงใจและกระตุ้นบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคิดสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสถานศึกษาสูงสุด รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์กรามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจาก การใช้บริการขององค์การ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2562) ดังนั้นจึงเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นมากในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้าไปยังจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จสังคมโลกยุคสมัยปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ดำเนินการจัดการศึกษาโดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ จำนวน 229 แห่ง มีวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรคุณภาพชั้นนำ ก้าวล้ำนวัตกรรมการศึกษา พัฒนาผู้เรียนสู่สังคมอนาคตอย่ายั่งยืน” โดยมีพันธกิจ คือ ส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริม สนับสนุน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสถานศึกษาและระบบบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ด้วยเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบท (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1, 2566) ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สามารถช่วยในการขับเคลื่อนการศึกษาให้ก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล นำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมการแสดงออกในยุคปัจจุบัน โดยใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 338 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำนวณจากสูตรของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม จากนั้นผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม การคิดอย่างสร้างสรรค์ การเป็นนักสร้างเครือข่าย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีความกล้าเสี่ยง หลังจากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปทั้ง 35 ข้อ โดยแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.947 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.959 เก็บรวบรวมข้อมูล จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.1 ศึกษานแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาสถานศึกษา ผู้วิจัยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นมาเป็นข้อมูลในการสร้างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 หลังจากนั้นสร้างโปรแกรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ5) การวัดและประเมินผล

2.3 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่มีคุณสมบัติที่กำหนดเครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงการสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการเสริมสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม	3.02	0.93	ปานกลาง	4.62	0.62	มากที่สุด	0.53	1
2. การคิดอย่างสร้างสรรค์	2.99	1.19	ปานกลาง	4.39	0.86	มาก	0.47	5
3. การเป็นนักสร้างเครือข่าย	3.04	1.19	ปานกลาง	4.53	0.63	มากที่สุด	0.49	3
4. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.00	1.20	ปานกลาง	4.55	0.53	มากที่สุด	0.52	2
5. การมีความกล้าเสี่ยง	3.03	1.17	ปานกลาง	4.48	0.71	มาก	0.48	4
รวม	3.02	1.14	ปานกลาง	4.54	0.65	มากที่สุด	0.51	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเป็นนักสร้างเครือข่าย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ระดับมาก 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การคิดอย่างสร้างสรรค์ ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถาน โดยรวมทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นนักสร้างเครือข่าย ด้านการมีความกล้าเสี่ยง และด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

5.2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม กระบวนการสร้างโปรแกรม และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบและสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

โดยผู้วิจัยสังเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1	
หลักการ	หลักการสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 คือ การใช้หลักการ 70:20:10 ซึ่งเป็นการผสมผสานการเรียนรู้จากหลายมิติอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยหลักการนี้ประกอบไปด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (20%) และกาเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%) ที่ถือเป็นหลักในการสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความกล้าเสี่ยง และฝึกการคิดอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือกระบวนการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารจะได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและทัศนคติที่รอบด้าน สามารถบูรณาการหลักการบริหารจัดการให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
วัตถุประสงค์	1. เพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 2. เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการ สร้างแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ
เนื้อหา	Module ที่ 1 การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการสร้างวิสัยทัศน์ และการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ Module ที่ 2 การคิดอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย พัฒนาการมีความคิดริเริ่มและแสวงหานวัตกรรมใหม่ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาเชิงปฏิบัติการและแก้ปัญหา Module ที่ 3 การเป็นนักสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย การพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์เชิงรุก การสื่อสารและการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1	
	Module ที่ 4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นต้นแบบในการปรับตัวและเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลง การวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารอย่างเป็นระบบ และการใช้ความหลากหลายเป็นพลังสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง Module ที่ 5 การมีความกล้าเสี่ยง ประกอบด้วย การกล้าตัดสินใจเชิงรุกบนพื้นฐานข้อมูล การมองความล้มเหลวเป็นบทเรียน การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยง และการผสมผสานความกล้ากับความรอบคอบ
วิธีการพัฒนา	1. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง 70% 2. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% และ 3. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10%
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินก่อนการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ 2. การประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการสังเกตพฤติกรรม/การทดสอบ/การประเมินใบกิจกรรมและใบงาน และ3. การประเมินหลังการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการ เรียนรู้และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา

จากการดำเนินการยกร่างโปรแกรมฯ แล้ว ผู้วิจัยได้เสนอโปรแกรมต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของโปรแกรมฯ ได้ผลการประเมินปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของโปรแกรมการเสริมสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.67	0.52	มากที่สุด	4.73	0.52	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.67	0.52	มากที่สุด	4.80	0.33	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม	4.78	0.46	มากที่สุด	4.78	0.38	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.73	0.48	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.60	0.50	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
รวม	4.73	0.48	มากที่สุด	4.76	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่

1) หลักการของโปรแกรม 2)วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โดยรวมแล้วมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

6. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

6.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี กว้างขวาง (2566) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่ออย่างมากในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทในทุกหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวทางนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรคในการแสวงหาแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาในหน่วยงานของตนเองได้ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม และการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมจะทำให้ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร นุ่นภักดี (2566) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยในการบริหารงานของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม และช่วยผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมได้ เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุธิดา สอนสืบ (2565) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของ

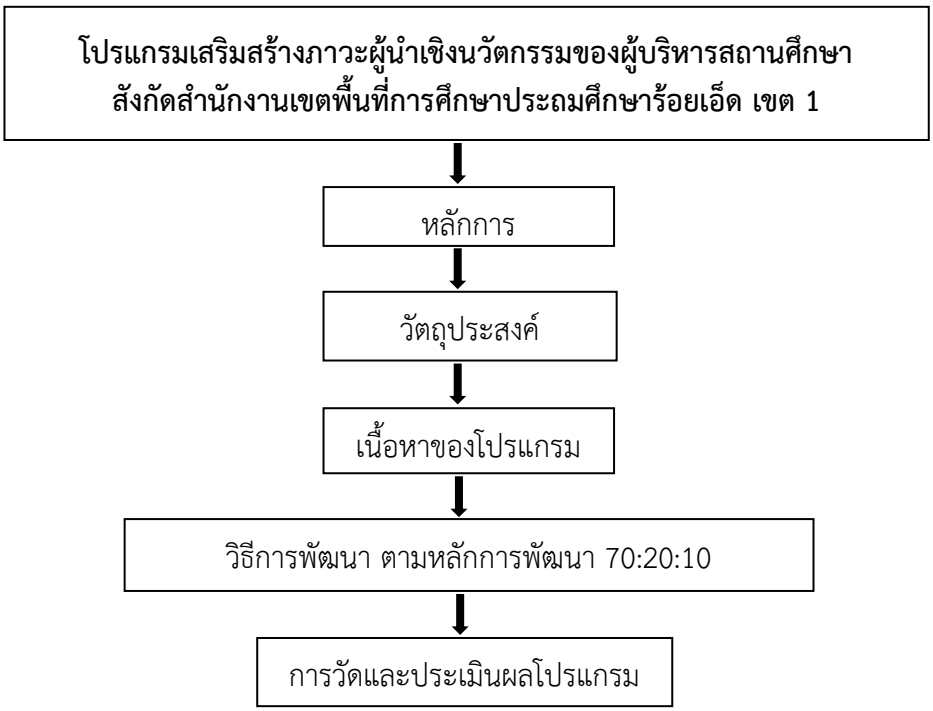
เครือข่ายและองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์การและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้

6.2 จากผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3)เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module ที่ 1 การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม Module ที่ 2 การคิดอย่างสร้างสรรค์ Module ที่ 3 การเป็นนักสร้างเครือข่าย Module ที่ 4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ Module ที่ 5 การมีความกล้าเสี่ยง โปรแกรมนี้ได้ประยุกต์ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งเป็น 70% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการลงมือปฏิบัติจริง ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ส่วน 20% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากบุคคลอื่น ได้แก่ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และ 10% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบไปด้วย กิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธชัย เติมวิถี (2566) ได้วิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรม ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม Module 3 กล้าหาญและกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม Module 4 การทำงานเป็นทีม 4) กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โปรแกรมได้รับการประเมินโดยรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี กว้างขวาง (2566) ได้วิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) สื่อ 5) วิธีการพัฒนา 6) การประเมินผล และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านความกล้าหาญ Module 4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม

และ Module 5 ด้านการสร้างแรงจูงใจ และผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้



ภาพที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. หลักการ

หลักการสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 คือ การใช้หลักการ 70:20:10 ซึ่งเป็นการผสมผสานการเรียนรู้จากหลายมิติอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยหลักการนี้ประกอบไปด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (20%) และกาเรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%) ที่ถือเป็นหลักในการสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความกล้าเสี่ยง และฝึกการคิดอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือกระบวนการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารจะได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและทัศนคติที่รอบด้าน

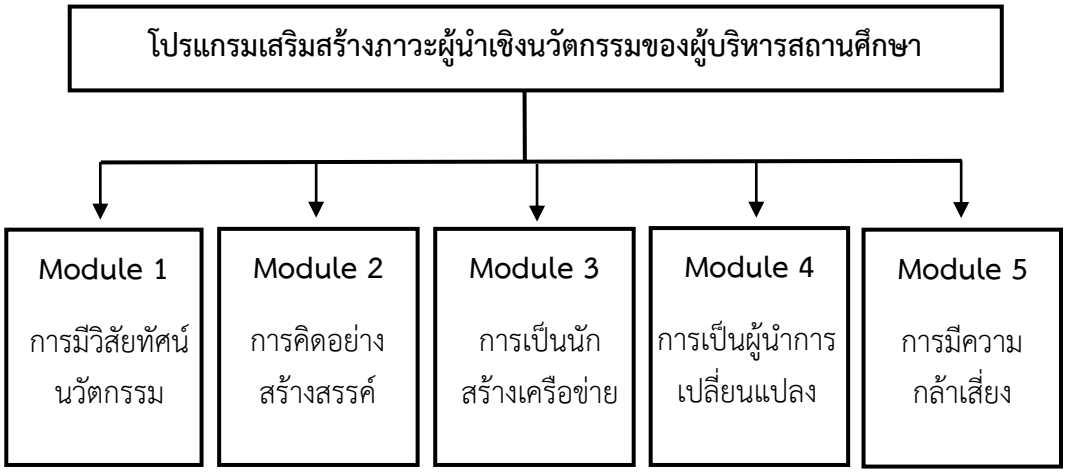
สามารถบูรณาการหลักการบริหารจัดการให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.2 เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการ สร้างแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่



ภาพที่ 2 เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่

4.1 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง 70%

4.2 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20% และ

4.3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10%

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา

5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบกิจกรรมและใบงาน

5.3 การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนาและทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จึงควรขยายผลสู่สถานศึกษาในสังกัด และพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพให้เพิ่มสูงขึ้นต่อไป

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็ยังคงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่เป็นจุดแข็งที่สุดของผู้บริหารในเขตพื้นที่ฯ นี้ คือ ด้านการเป็นนักสร้างเครือข่าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีความกล้าเสี่ยง, ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม, และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับอย่างไรก็ตาม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเป็นด้านที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรจัดหลักสูตรหรือกิจกรรมพัฒนาที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะการคิดนอกกรอบและการคิดเชิงออกแบบให้แก่ผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารและการเรียนการสอนในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

8.2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และยังมีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งเป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาในการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักหรือให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้มากขึ้นโดยการส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา และจัดสรรให้มีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเด็นองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีความสำคัญ และมีส่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น

8.3.2 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

8.3.3 ควรพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

9. บรรณานุกรม

กุลชลี จงเจริญ. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2560). ครูและนักเรียนในยุคการศึกษาไทย 4.0. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม.** 7(2). 14-29.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สุริวิยาสาส์น.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). **การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุทธชัย เติมวิถี. (2566). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วารุณี กว้างขวาง. (2566) . **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศศิธร นุ่นภักดี. (2566). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1.** สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. จาก https://roiet1.go.th/?p=7862

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570).** กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2560). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุธิดา สอนสืบ. (2565). **โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*

DEVELOPMENT ON ENHANCING MOTIVATION WORK PERFORMANCE OF THE TEACHER AT MAHASARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

วสวัตติ์ ประเสริฐวรรณกิจ[1], ธรินธร นามวรรณ[2]
Vasawat Prasertwannakit[1], Tharintorn Namwan[2]
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม[1,2]
Faculty of Education, Mahasarakham University[1,2]
Email : 66010581056@msu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ 2) เพื่อพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีประชากร คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,254 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู จำนวน 297 คน ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยศึกษาและสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจากผู้บริหารและครู จากการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ จำนวน 3 โรงเรียน ร่างเป็นแนวทางและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2. แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 4 ด้าน 28 แนวทาง ได้แก่ 1) ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน 7 แนวทาง 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6 แนวทาง 3) เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ 5 แนวทาง 4) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 10 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมของ

*Received: November 3, 2025; Revised: December 22, 2025; Accepted: December 25, 2025

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แนวทางมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด ด้านที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลการประเมินความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แนวทางมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง; แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; ครู

ABSTRACT

The purposes of this research were 1. to study the current conditions, desired conditions, and needs for work motivation among teachers at Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1; and 2. to develop guidelines for enhancing teachers' work motivation. This study employed a mixed methods research design and was conducted in two phases. Phase 1 aimed to examine the current conditions, desired conditions, and needs for enhancing teachers' work motivation. The population consisted of 1,254 teachers at the Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1 in the 2024 academic year, with a sample size of 297 teachers. Phase 2 aimed to develop guidelines for enhancing teachers' work motivation by studying and synthesizing the current and desired conditions from administrators and teachers through in-depth interviews with three best practice schools. Draft guidelines were then formulated and evaluated by five experts. The research instruments included questionnaires, interview forms, and evaluation forms. The statistical methods used for data analysis were mean, standard deviation, and the priority needs index.

The findings revealed that: 1. The current conditions of enhancing teachers' work motivation were overall at a moderate level, while the desired conditions were at the highest level. The priority needs for enhancing teachers' work motivation, ranked from highest to lowest, were: salary and welfare benefits, career advancement, work environment, and achievement, respectively. 2. The developed guidelines for enhancing teachers' work motivation consisted of four aspects with 28 approaches: 1) Achievement (7 approaches), 2) Career Advancement (6 approaches), 3) Salary and Welfare Benefits (5 approaches), and 4) Work Environment (10 approaches). The evaluation results indicated that the overall appropriateness of the developed guidelines was at the highest level. With the Career Advancement aspect rated as the most appropriate. Similarly, the overall feasibility of the guidelines was also at the highest level. The Career Advancement aspect was again identified as the most feasible.

Keywords : Guideline Development; Work Motivation; Teacher

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมุ่งสร้างระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อศตวรรษที่ 21 ผ่านการปรับบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนสามารถกำกับการเรียนรู้ของตนได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ทั้งนี้ การพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนจำเป็นต้องเสริมสร้างทุนมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมเชิงสถาบันและโครงสร้างสังคมให้เข้มแข็ง ตามแผนพัฒนาการศึกษาฯ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555–2559 ขณะที่ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งเกิดได้จากผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการมนุษย์และสามารถจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่องาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2555) การบริหารสถานศึกษาเป็นความร่วมมือของบุคลากรและชุมชนเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรม ผ่านการจัดองค์การ การสั่งการ และการปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา (ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล, 2552) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิด วางแผน จัดการหลักสูตร การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ เพื่อโน้มน้าวและจูงใจให้ครูร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2562)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา เนื่องจากครูที่มีแรงจูงใจสูงย่อมตั้งใจสอนและพัฒนาผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น Vroom อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานหมายถึงแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นให้บุคคลใช้ศักยภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (สมยศ นาวีการ, 2546) การแข่งขันทางเศรษฐกิจยังเป็นกลไกสำคัญที่สร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารจัดระบบตอบแทนครูอย่างเหมาะสม เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ทั้งนี้แรงจูงใจสัมพันธ์กับความต้องการและพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ที่ระบุว่าความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะกระตุ้นพฤติกรรม (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2554) แรงจูงใจจึงส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องการความร่วมมือและการอุทิศตนเพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพพัฒนาสังคมและประเทศ (พนิดา จริสถิตถาวร, 2550)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมสามผสานเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้นโยบาย 6 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคง การแข่งขัน ศักยภาพมนุษย์ การเข้าถึงบริการคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการปรับสมดุลการบริหารจัดการ (สพป.มหาสารคาม เขต 1, 2566) พร้อมทั้งพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับตัวสู่สังคมยุค New Normal อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ O-NET ป.6 ปีการศึกษา 2566 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับประเทศในทุกรายวิชา สะท้อนว่าการบริหารจัดการยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สพป.มหาสารคาม เขต 1, 2566)

จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563–2565 (ฉบับปรับปรุง 2565) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT) พบจุดอ่อนด้านบุคลากร คือ ครูบางส่วนสอนไม่ตรงวิชาเอก ครูไม่ครบชั้น และขาดบุคลากรสนับสนุนด้านการเงิน

และพัสดุ ทำให้ครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอน ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน (สพป.มหาสารคาม เขต 1, 2565) โดยสำนักงานฯ ได้กำหนดนโยบายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 พร้อมเสนอกลยุทธ์ 4 ด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเงินอุดหนุนให้เหมาะสม พัฒนาบุคลากรทั้งในเขตพื้นที่และสถานศึกษา เพิ่มความก้าวหน้าในวิชาชีพ และบริหารอัตรากำลังเพื่อลดภาระงานที่ไม่ใช่งานสอน อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม (สพป.มหาสารคาม เขต 1, 2565)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจศักยภาพของแต่ละบุคคล หากได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพและสร้างคุณภาพงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรมีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครู ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาการบริหารบุคลากร เสริมสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความก้าวหน้าและความสุขของครู อันจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและสมรรถนะของผู้เรียน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ต่อไป

3.2 ได้แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม (Mixed Method) มีระยะการวิจัยประกอบด้วย 2 ระยะ ดังนี้ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคามเขต 1 ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ และ 4) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบของแนวทาง ได้แก่ หลักการของแนวทาง วัตถุประสงค์ของแนวทาง กระบวนการดำเนินงานแนวทาง ผลที่ได้รับจากการนำแนวทางไปใช้ และการประเมินผลแนวทาง จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม และหาคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้วยการเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งพบว่ามีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 28 ข้อ และไม่มีข้อคำถามที่ต้องถูกตัดทิ้งหรือปรับปรุง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.416 ถึง 0.746 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.943 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.578 ถึง 0.944 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.979 จากนั้นนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 297 คน หลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และแปลผลโดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$= 3.49) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$= 3.39) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\overline{X}$= 3.12) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ($\overline{X}$= 2.72)

สภาพที่พึงประสงค์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\overline{X}$ = 4.74) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.70) และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$= 4.67) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ($\overline{X}$ = 4.52)

ส่วนความต้องการจำเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ($PNI_{modified}$ = 0.66) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($PNI_{modified}$ = 0.52) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.39) และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.34) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ ลำดับความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	3.49	0.87	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด	0.34	4
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.12	0.81	ปานกลาง	4.74	0.46	มากที่สุด	0.52	2
3. เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ	2.72	0.96	ปานกลาง	4.52	0.77	มากที่สุด	0.66	1
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	3.39	0.81	ปานกลาง	4.70	0.64	มากที่สุด	0.39	3
โดยรวม	3.18	0.86	ปานกลาง	4.66	0.60	มากที่สุด		

5.2 ผลการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม

องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	การแปลผล					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	4.80	0.29	มากที่สุด	4.66	0.43	มากที่สุด
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.97	0.08	มากที่สุด	4.77	0.41	มากที่สุด
3. เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ	4.84	0.20	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	4.94	0.14	มากที่สุด	4.64	0.51	มากที่สุด
โดยรวม	4.89	0.18	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมพบว่า แนวทางมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมพบว่า แนวทางมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนว่าครูยังคงมีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยเฉพาะด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด ครูส่วนใหญ่ภาคภูมิใจที่สามารถใช้ศักยภาพและความรู้สร้างผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนต่อนักเรียนและองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสำเร็จ (Need for Achievement) ของ McClelland (1961) ที่อธิบายว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและพิสูจน์ความสามารถของตนเองได้ ขณะเดียวกันด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงข้อจำกัดของระบบการเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งตรงกับ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าความก้าวหน้าเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญ หากไม่ได้รับการสนับสนุนย่อมทำให้ครูท้อแท้และขาดแรงบันดาลใจ สำหรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้อยู่ในระดับมากแต่ครูยังรู้สึกไม่สมดุลกับภาระงาน โดยเฉพาะครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องปฏิบัติงานหลายบทบาท ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่อธิบายว่าบุคคลจะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อรับรู้ว่าผลตอบแทนมีความยุติธรรมและคุ้มค่ากับความพยายาม ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานแม้โดยรวมจะอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร อาคารเรียน และสื่อการสอน สอดคล้องกับ Herzberg (1959) ที่จัดสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสุขอนามัย หากไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ และตรงกับ Maslow (1970) ที่ชี้ว่าสภาพการทำงานที่มั่นคงปลอดภัยเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตนเอง ผลลัพธ์เหล่านี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ที่ได้ศึกษายืนยันว่าครูให้ความสำคัญสูงสุดกับความสำเร็จในงานและค่าตอบแทนสวัสดิการ ซึ่งสะท้อนว่าสภาพปัจจุบันของครูยังคงต้องการการสนับสนุนทั้งปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

6.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้าน

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนว่าครูไม่ได้ต้องการเพียงแรงจูงใจในระดับพื้นฐาน แต่ยังคาดหวังการพัฒนาที่ครอบคลุมและยั่งยืน ในเชิงทฤษฎีสามารถอธิบายได้ด้วยลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ที่ชี้ว่ามนุษย์จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับสูง เช่น การได้รับการยอมรับและการบรรลุศักยภาพสูงสุด เมื่อความต้องการพื้นฐานด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว สำหรับครู เมื่อได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ก็ย่อมคาดหวังต่อไปถึงความสำเร็จ การยอมรับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่แยกแรงจูงใจออกเป็นสองประเภท โดยครูคาดหวังให้ทั้งปัจจัยจูงใจ (เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยอมรับ) และปัจจัยสุขอนามัย (เช่น เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน) ได้รับการเติมเต็มพร้อมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่มั่นคงและต่อเนื่อง ผลลัพธ์นี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ที่ได้ศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งตอกย้ำว่าครูต้องการการสนับสนุนทั้งด้านปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยจูงใจควบคู่กันเพื่อเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงาน

6.3 การศึกษาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมตามลำดับ สิ่งนี้สะท้อนว่าครูยังรู้สึกว่าปัจจัยพื้นฐานด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ จึงเกิดความต้องการที่ชัดเจนในประเด็นดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) ที่อธิบายว่าบุคคลจะพยายามทำงานมากขึ้นเมื่อเชื่อว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ที่ได้ศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นของครูในหลายองค์ประกอบยังคงอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าประเด็นด้านผลตอบแทนเป็นหัวใจสำคัญของแรงจูงใจครูในทุกบริบท

6.4 การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้

6.4.1 ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน พบว่าครูในเขตพื้นที่การศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ก็อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญต่อการได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด สามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังคาดหวังให้ผลงานที่สำเร็จได้รับการยอมรับอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสำเร็จ (Need for Achievement) ของ McClelland (1961) ที่อธิบายว่าบุคคลจะเกิดแรงจูงใจสูงเมื่อได้ทำงานที่ท้าทาย วัดผลได้ชัดเจน และผู้ปฏิบัติรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ด้วยตนเอง ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่มองว่าความสำเร็จถือเป็น “ปัจจัยจูงใจ” (Motivator) ที่สร้างความพึงพอใจและแรงขับภายในซึ่งทำให้ครูทุ่มเทต่อการทำงาน ผลลัพธ์นี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย สายเมฆ (2563) ที่ได้ศึกษาพบว่าครูให้ความสำคัญสูงสุดกับความสำเร็จของงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณภาพการทำงานโดยตรง

6.4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่าครูในเขตพื้นที่การศึกษามีความคาดหวังสูงต่อองค์ประกอบด้านความก้าวหน้า โดยประเมินว่าสภาพปัจจุบันอยู่เพียงระดับปานกลาง แต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่าครูต้องการโอกาสในการพัฒนาตนเองและการเลื่อนวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าในงานไม่เพียงหมายถึงตำแหน่งหรือรายได้ แต่ยังเป็นการยืนยันศักยภาพ ความสามารถ และคุณค่าของครูในฐานะวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคม แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ที่จัด “การบรรลุศักยภาพสูงสุด (Self-actualization)” ไว้ในระดับสูงสุดของแรงจูงใจ และยังตรงกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่มองว่าความก้าวหน้าเป็นหนึ่งใน “ปัจจัยจูงใจ” (Motivators) ที่สร้างความพึงพอใจเชิงบวก สอดคล้องกับ วาทิต แสงจันทร์ (2564) ที่จัดความก้าวหน้าไว้เป็นองค์ประกอบหลักของแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจ ซึ่งตอกย้ำว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ครูทุ่มเทต่อการทำงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6.4.3 เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ เป็นองค์ประกอบที่ครูในเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญสูงสุด โดยถือเป็น “ความต้องการจำเป็นลำดับแรก” ครูคาดหวังว่าสภาพที่พึงประสงค์ในด้านนี้ควรอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสวัสดิการที่มั่นคงเป็นรากฐานสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ประเด็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) ที่อธิบายว่าบุคลากรจะมีแรงจูงใจเมื่อมั่นใจว่าความพยายามของตนสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์และผลตอบแทนที่คุ้มค่า สำหรับครู หากทุ่มเทในการสอนและรับผิดชอบงานจำนวนมาก แต่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ย่อมทำให้ความมุ่งมั่นลดลงทันที สอดคล้องกับ วาทิต แสงจันทร์ (2564) ที่ชี้ว่าครูจัดลำดับความต้องการด้านค่าตอบแทนให้อยู่ในกลุ่มสูงสุดร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งหมดนี้สะท้อนภาพชัดเจนว่า ไม่ว่าจะเป็นครูระดับใดหรือในบริบทใด ความเป็นธรรมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการยังคงเป็นเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้ในการสร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน

6.4.4 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่ยังต้องการการพัฒนา โดยประเมินว่าสภาพที่พึงประสงค์ควรอยู่ในระดับสูงสุด ปัจจัยด้านนี้ครอบคลุมทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อาคารเรียน ห้องเรียน อุปกรณ์และสื่อการสอน ตลอดจนบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือและความเป็นมิตร ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าสภาพแวดล้อมจัดอยู่ในกลุ่ม “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factors) แม้จะไม่ใช่สิ่งที่สร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดการจัดการที่เหมาะสมก็จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและบั่นทอนแรงจูงใจได้อย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชริศ เจริญกุล (2563) ยังชี้ว่าครูโรงเรียนขนาดเล็กให้ความสำคัญต่อสภาพกายภาพและการจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนในฐานะปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของการ

ปฏิบัติงาน 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) เงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ และ 4) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบของแนวทาง ได้แก่ หลักการของแนวทาง วัตถุประสงค์ของแนวทาง กระบวนการดำเนินงานแนวทาง ผลที่ได้รับจากการนำแนวทางไปใช้ และการประเมินผลแนวทาง ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากภาพที่ 1 หลักการของแนวทาง คือ เน้นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพ พัฒนาตนเองอย่างเป็นธรรมเพื่อยกระดับวิชาชีพ ใช้ระบบค่าตอบแทนที่โปร่งใสเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานทั้งด้านกายภาพ เทคโนโลยี และสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของแนวทาง ได้แก่

1. เพื่อยกระดับคุณภาพงานและกระตุ้นแรงจูงใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพ

3. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงาน

4. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ

กระบวนการดำเนินงานแนวทางเริ่มต้นจากการมอบหมายภารกิจตามศักยภาพและยกย่องครูต้นแบบเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ควบคู่กับการสร้างระบบความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะที่ชัดเจนและเป็นธรรม อีกทั้งต้องจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างโปร่งใสตามภาระงานจริง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความมั่นคง พร้อมทั้งพัฒนากายภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยผ่านกิจกรรม PLC เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและมีประสิทธิภาพ

การนำแนวทางไปใช้ช่วยให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและเกิดการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการประเมินผลจะมุ่งเน้นการวัดความพึงพอใจและระดับแรงจูงใจของครูในทุกมิติ ควบคู่ไปกับการตรวจสอบผลสำเร็จเชิงประจักษ์ ได้แก่ คุณภาพของผลงานตามเกณฑ์มาตรฐาน สถิติการเลื่อนวิทยฐานะหรือการพัฒนาตนเอง จำนวนครูที่ได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษ ตลอดจนประเมินคุณภาพสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของแนวทางในการสร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรผลักดันนโยบายและโครงการที่มุ่งส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการ ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุด ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางบริหารจัดการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในวิชาชีพครู

8.1.2 ควรมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการอบรมการพัฒนาศักยภาพ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน เช่น การเลื่อนวิทยฐานะ การให้คำปรึกษาด้านวิชาชีพ รวมถึงการจัดตั้งเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 สถานศึกษาควรประยุกต์ใช้แนวทางที่พัฒนาไว้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศความร่วมมือในองค์กร และโรงเรียนขนาดใหญ่ ควรให้ความสำคัญกับระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติ และการกระจายโอกาสความก้าวหน้าอย่างทั่วถึง

8.2.2 ควรบูรณาการแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจเข้ากับกระบวนการบริหารงานประจำ เช่น การวางแผนพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมพัฒนาครู เพื่อให้การเสริมสร้างแรงจูงใจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษาการนำแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจไปใช้จริงในสถานศึกษา ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ รวมถึงการวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน อันจะช่วยสะท้อนภาพการประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

8.3.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น ทัศนคติ ภาระงาน ความรู้ และทักษะ ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จหรือกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวทาง เพื่อหาแนวทางเสริมสร้างศักยภาพของครูให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

8.3.3 ควรขยายการวิจัยไปยังพื้นที่อื่นหรือระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่น เขตมัธยมศึกษา หรือเขตการศึกษาในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์และตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบแรงจูงใจในบริบทที่หลากหลาย

8.3.4 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อเข้าถึงความรู้สึก ความต้องการที่แท้จริง และมุมมองเชิงลึกของครูต่อแรงจูงใจ ข้อมูลเชิงคุณภาพเหล่านี้จะช่วยเติมเต็มข้อค้นพบเชิงปริมาณ และทำให้แนวทางที่ได้มีความรอบด้านและสมบูรณ์มากขึ้น

9. บรรณานุกรม

บุญชม ศรีสะอาด. (2555). **แผนปฏิบัติงานประจำปี 2555 สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.** กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

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

พนิดา จริสถิตถาวร. (2550). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

วัชริศ เจริญกุล. (2563). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วาทิต แสงจันทร์. (2564). **แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (2552). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สมยศ นาวีการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2565). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2565 (ฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2565).** มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2566). **แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.** มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **สภาวะการศึกษาไทยปี 2558/2559 ความจำเป็นของการแข่งขันและการกระจายอำนาจในระบบการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี่.

สุรางค์ โค้วตระกูล. (2554). **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2562). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

หนึ่งฤทัย สายเมฆ. (2563). **การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Herzberg, F. (1959). **The Motivation to Work.** New York : Wiley.

Maslow, A. H. (1981). **Motivation and Personality: Unlocking Your Inner Drive and Understanding Human Behavior.** New York : Harper & Row.

McClelland, D. (1961). **The Achieving Society.** Princeton, NJ : Van Nostrand.

Vroom, V. (1964). **Work and Motivation.** New York : John Wiley & Sons, Inc.

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร*

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK

กนิษฐา โคตรพัฒน์[1], อำนวย ทองโปร่ง[2]
Kanittha Khotphat [1], Amnuay Thongprong[2]
มหาวิทยาลัยรามคำแหง[1,2]
Ramkhamhaeng University[1,2]
Email : prakanittha@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร 2) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน และความพึงพอใจในการทำงาน 4 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.676 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร; ความพึงพอใจในการทำงานของครู; ความสัมพันธ์

*Received: November 4, 2025; Revised: December 25, 2025; Accepted: December 28, 2025

ABSTRACT

This research aimed to investigate: 1) the level of organizational culture, 2) the level of teacher job satisfaction, and 3) explore the relationship between organizational culture and teacher job satisfaction among teachers in schools under the Jurisdiction of Bangkok. This survey researches. The sample consisted of 370 government in schools under the Jurisdiction of Bangkok, obtained through multi-stage random sampling. The research instrument was a questionnaire comprised of five dimensions of organizational culture and four dimensions of job satisfaction. Data were analyzed using mean, standard deviation, and Pearson's product–moment correlation coefficient. The statistics used for data analysis were the mean, standard deviation, and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient.

The findings revealed that: 1) The overall level of organizational culture in schools under the Jurisdiction of Bangkok was rated at the highest level 2) The overall level of job satisfaction among teachers in schools under the Jurisdiction of Bangkok was also rated at the highest level, both overall and in every dimension and 3) The relationship between organizational culture and teacher job satisfaction was found to be a moderate positive correlation, with a correlation coefficient of 0.676, which was statistically significant at the 0.01 level. The results suggest that school administrators should apply these findings as guidelines for fostering a supportive organizational culture to enhance teachers' job satisfaction and maximize organizational effectiveness.

Keywords : Organizational Culture; Teacher Job Satisfaction; Correlation

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและการก้าวเข้าสู่การแข่งขันระดับโลกในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและเข้มแข็งเป็นฐานสำคัญ เนื่องจากการศึกษาเป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม (พินิจตา คำกรฤชา, 2560) โดย ครู ถือเป็นกลไกหลักของระบบการศึกษา มีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้ พัฒนาทักษะ ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน การที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องได้รับการส่งเสริมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ รวมถึงบริบทการทำงานที่เกื้อหนุนและสร้างแรงจูงใจ และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงชุดของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่สมาชิกใช้เป็นแนวทางในการทำงาน (วัลลภ บุตรเกตุ, 2562) ในสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่กำหนดทิศทางการทำงาน การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หากมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และสร้างบรรยากาศเชิงบวก ย่อมส่งผลต่อความผูกพัน

ความภูมิใจ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู อีกตัวแปรที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างชัดเจน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้สึกเชิงบวกต่อหน้าที่การงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน (ณัฐพล สิทธิแพทย์, 2560) ความพึงพอใจของครูมีความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงอัตราการคงอยู่ในวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า คุณภาพของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยงานศึกษาของภัคพร เจริญลักษณ์ (2561) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน เคารพความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความพึงพอใจในหลายมิติอย่างชัดเจน จึงสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมความไว้วางใจ การยอมรับ และความร่วมมือ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม แม้มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานอย่างแพร่หลาย แต่ยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากบริบทอื่น ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารที่มีความอิสระจากกระทรวงศึกษาธิการ ความหลากหลายทางสังคม ความหนาแน่นของนักเรียน รวมถึงความท้าทายด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมโรงเรียนในเมืองใหญ่ ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและภาระงานของครูมากกว่าพื้นที่อื่น (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2565)

ช่องว่างทางวิชาการดังกล่าวอาจทำให้การกำหนดนโยบายหรือมาตรการพัฒนาครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครยังไม่ตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริง ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในบริบทนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมการรักษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการใช้วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารโรงเรียน และเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดให้เป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา

3.2 ใช้เป็นฐานข้อมูลสารสนเทศ สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของครูในการการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 ได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen, et al. (2018) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน จากนั้นได้ทำการเปรียบเทียบสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างจำนวนประชากรของครูทั้งหมดกับจำนวนประชากรของครูในแต่ละกลุ่มเขต จำนวน 6 กลุ่มเขต จากนั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Muti-Stage Random Sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบยกกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เป็นการสุ่มกลุ่มเขตมา 1 กลุ่มเขต จาก 6 กลุ่มเขต คือ กลุ่มเขตกรุงธนใต้ ประกอบด้วย 9 สำนักงานเขต ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบยกกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เป็นการสุ่มสำนักงานเขตมา 1 สำนักงานเขต จาก 9 สำนักงานเขต คือ สำนักงานเขตบางบอน และขั้นตอนที่ 3 สุ่มครูจากแต่ละสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางบอน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา เป็นคำถามแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ เป้าหมายของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความมีคุณภาพ การเคารพและให้เกียรติ และความหลากหลายของบุคลากร ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของความพึงพอใจในการทำงานของครูมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ เงินเดือนหรือค่าจ้าง การได้รับความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง และตัวงาน/ ลักษณะงาน ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร หาคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องในการใช้ภาษาและด้านอื่นๆ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และทดลองใช้ (Try-out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total correlation) ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเที่ยงตรง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach’s alpha coefficient) ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ 0.97

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปสร้างแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google from) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามกับครูผู้สอนในสังกัด จำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google from) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบเท่ากับปริญญาตรี จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 ระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ด้านประสบการณ์การทำงานพบว่าครูมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 และประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ด้านขนาดของสถานศึกษา พบว่าครูจากสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาคือ ครูจากสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และครูจากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา	4.52	0.40	มากที่สุด	5
2. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.61	0.42	มากที่สุด	2
3. ด้านความมีคุณภาพ	4.58	0.41	มากที่สุด	4
4. ด้านการเคารพและให้เกียรติ	4.60	0.45	มากที่สุด	3
5. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	4.62	0.40	มากที่สุด	1
รวม	**4.59**	**0.35**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.59) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.62) รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

($\overline{X}$ = 4.61) รองลงมาคือ ด้านการเคารพและให้เกียรติ ($\overline{X}$ = 4.60) รองลงมาคือ ด้านความมีคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.58) และด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.52) ตามลำดับ

5.3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง	4.52	0.53	มากที่สุด	2
2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	4.52	0.44	มากที่สุด	2
3. ด้านความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง	4.56	0.44	มากที่สุด	1
4. ด้านตัวงาน/ ลักษณะงาน	4.47	0.44	มาก	4
รวม	**4.52**	**0.39**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 2 พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.52) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง ($\overline{X}$ = 4.56) รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.52) และ ด้านตัวงาน/ ลักษณะงาน ($\overline{X}$ = 4.47) ตามลำดับ

5.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

วัฒนธรรมองค์กร						ความพึงพอใจในการทำงานของครู				
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_{tot}
X_1	1	0.565**	0.614**	0.597**	0.583**	0.317**	0.554**	0.473**	0.527**	0.543**
X_2	0.565**	1	0.671**	0.710**	0.644**	0.367**	0.658**	0.530**	0.510**	0.601**
X_3	0.614**	0.671**	1	0.710**	0.722**	0.309**	0.593**	0.543**	0.514**	0.568**
X_4	0.597**	0.710**	0.710**	1	0.729**	0.343**	0.654**	0.548**	0.549**	0.607**
X_5	0.583**	0.644**	0.722**	0.729**	1	0.263**	0.585**	0.539**	0.529**	0.553**
X_{tot}	0.786**	0.845**	0.874**	0.886**	0.863**	0.377**	0.716**	0.619**	0.618**	0.676**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตางรางที่ 4 พบว่าวัฒนธรรมองค์กร (X_t) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู (Y_t) อยู่ในระดับปานกลาง (r_{XY}=0.676**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเคารพและให้เกียรติ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูระดับปานกลาง (r_{X4Y}=0.607**) รองลงมาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง (r_{X2Y}=0.601**) รองลงมาด้านความมีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง (r_{X3Y}=0.568**) รองลงมาด้านความหลากหลายของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง (r_{X5Y}=0.553**) และรองลงมาด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง (r_{X1Y}=0.543)

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ด้านการเคารพและให้เกียรติ ด้านความมีคุณภาพ และด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเชิงทฤษฎี ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (Schein, 2010) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนของสมมติฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและส่งต่อกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและวิธีคิดของบุคลากร ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าครูและผู้บริหารมีค่านิยมร่วมด้านการเคารพกันและกัน การยอมรับความแตกต่าง และการร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน จึงก่อให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่เข้มแข็งและมีเอกภาพ แนวคิดของ (Robbins and Judge, 2021) ยังระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะส่งผลให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นถึงพลังของค่านิยมร่วมในโรงเรียน ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบของจินตนา ทายะ, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2566) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ การยอมรับ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และการมอบอำนาจ

เหตุผลที่วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจมาจากบริบทของการบริหารงานที่มีความเป็นระบบและความต่อเนื่องของนโยบายทางการศึกษา โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร มักมีผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและประสบการณ์ ทำให้การบริหารมีความเป็นมืออาชีพและสามารถหล่อหลอมบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเมืองใหญ่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัวและร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม มักเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ เหตุผลอีกประการหนึ่ง

คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานการบริหารจัดการ และมักมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมค่านิยมร่วมที่เน้นความเคารพ การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กรการศึกษา

6.2 ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Schein, 2010) โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีภารกิจร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเกื้อกูลจึงส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติและแรงจูงใจของครู ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าครูมีความพึงพอใจในด้าน ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน ด้านตัวงานหรือลักษณะงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย แต่อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าทุกด้านล้วนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น จากผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีลักษณะเกื้อหนุนต่อการทำงานของครูในหลายมิติ ทั้งด้านโอกาสความก้าวหน้า การให้รางวัลตอบแทนอย่างเป็นธรรม การยอมรับในคุณค่าของครู และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจของครูในทุกมิติ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโต ให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ยกย่องในคุณค่าของความเป็นครู และสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานด้วยความอิสระและภาคภูมิใจ วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ไม่เพียงสร้างแรงจูงใจ แต่ยังช่วยสร้างความผูกพันและความมั่นคงในวิชาชีพ ผลนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ (Schein, 2010) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกหล่อหลอมพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เมื่อค่านิยมขององค์กรส่งเสริมให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเห็นคุณค่าในบทบาทของตน ก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

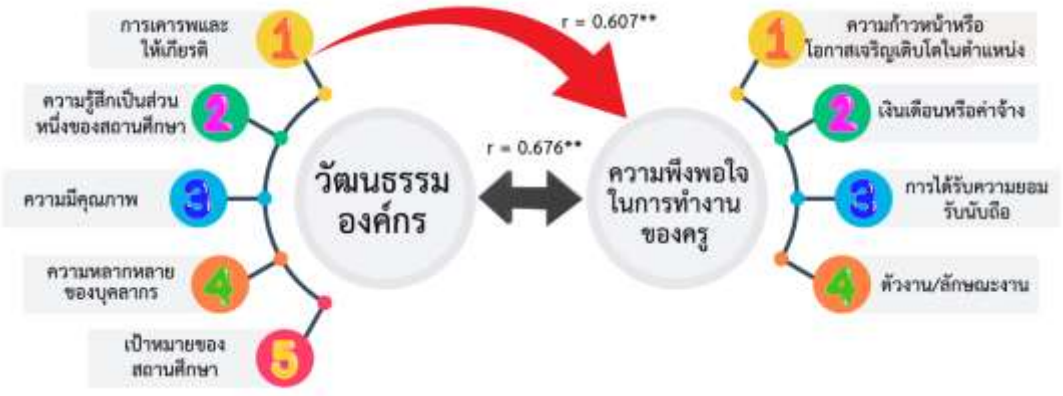
6.3 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับปานกลาง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์สูงที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าครูให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และชุมชน การได้รับการยอมรับนี้กลายเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (1968) ที่กล่าวว่าการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) จัดเป็นปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจในระยะยาวให้กับบุคลากร

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกุลกานต์ โกสีลา (2561) ที่ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล (2561) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับและการให้เกียรติเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับสูง นอกจากนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาก็มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แสดงว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างแท้จริง แต่บางส่วนยังรู้สึกห่างเหินจากระบบบริหารหรือขาดโอกาสมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้ครูมีบทบาทในกิจกรรมสำคัญของโรงเรียนจึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม (Schein, 2010) และสอดคล้องกับ พงษ์ธร หนูฤทธิ์ (2563) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมส่งผลทางบวกต่อความผูกพันและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ส่วนด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงว่าครูส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการสอนและคุณภาพผู้เรียน แม้ว่าจะมีข้อจำกัดบางประการ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีซึ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันและให้การช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ จึงช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลลัพธ์เชิงปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke (1976) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการที่งานนั้นช่วยให้บุคลากรบรรลุค่านิยมในงานที่ตนเองให้ความสำคัญ การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ครูทำผลงานที่มีคุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมในวิชาชีพ และสอดคล้องกับ วุฒิชัย โภคะชัย (2564) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ครูเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ภาพรวมของผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรการศึกษาส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานครจะมีโครงสร้างและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงาน แต่การทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นแรงจูงใจลึก ๆ ต่อบุคลากรยังไม่เต็มที่ ปัจจัยภายนอก เช่น ภาระงาน การประเมินวิทยฐานะที่ซับซ้อน หรือความแตกต่างช่วงวัยของครู อาจทำให้ระดับความสัมพันธ์ไม่สูงนัก อย่างไรก็ตาม ครูส่วนใหญ่ยังรับรู้ถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตยา ชนะมาร (2561) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตญกร กลำพบุตร, สาธร ทรัพย์รวงทอง และฐิตินันท์ ด้วงสุวรรณ (2565) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของครูประสบความสำเร็จ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Ping Gou (2021) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุนมีอิทธิพลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในหน้าที่ และสอดคล้องกับ Norman A. Abdurahman (2021) ที่ได้ศึกษา ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานในสถาบันการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างบรรยากาศที่ให้เกียรติซึ่งกันและกันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ในเชิงพฤติกรรมและการปฏิบัติ การยอมรับและให้เกียรติ การสื่อสารภายในที่ชัดเจน การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความพึงพอใจ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นค่านิยมร่วม การยอมรับ และสนับสนุนการทำงาน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และช่วยรักษาครูคุณภาพให้อยู่กับระบบอย่างยั่งยืน สรุปได้ว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ไม่ถึงระดับสูงตามสมมติฐาน แต่ผลลัพธ์สะท้อนทิศทางที่ดีและสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า วัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกียรติ ยอมรับ และสร้างความมีส่วนร่วมเป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมความพึงพอใจของครู ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

7. องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากภาพที่ 1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ในเชิงปฏิบัติการ (Actionable Knowledge) สำหรับบริบทของโรงเรียนในเมืองหลวง ดังนี้ 1) องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมกับความพึงพอใจในการ

ทำงาน และชี้ชัดว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ด้าน "การเคารพและให้เกียรติ" ซึ่งสะท้อนว่าในการบริหารจัดการบุคลากรในบริบทที่มีความหลากหลายและภาระงานสูงอย่างกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อครูในฐานะนักวิชาชีพที่มีคุณค่า การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการให้เกียรติในความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2) รองลงมาคือ ด้าน "ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา" ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเป็นเจ้าของร่วมกันในโรงเรียน เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความสุขในการทำงาน 3) องค์ความรู้นี้ช่วยให้ผู้บริหารในสังกัดกรุงเทพมหานครสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาระบบสนับสนุน โดยควรเริ่มต้นจากการเสริมสร้างวัฒนธรรมในด้านการเคารพและให้เกียรติ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด และค่อยให้ความสนใจกับการยกระดับ ด้านเป้าหมายของสถานศึกษาในลำดับถัดไป เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของครูในพื้นที่นี้

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาจากข้อค้นพบที่ว่า ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเน้นการดำเนินการเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอันดับแรก

8.1.1 นโยบายควรเน้นไปที่การ ผนวกเป้าหมายเข้ากับความหมายของการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องออกนโยบายที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรกลายเป็นส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจในวิชาชีพของครู โดยสามารถทำได้ผ่านการ แปลงวิสัยทัศน์หลักให้เป็นเป้าหมายระดับกลุ่มสาระและรายบุคคลที่ชัดเจนและวัดผลได้ (SMART Goals) เพื่อให้ครูแต่ละท่านเห็นว่า งานสอนและงานในหน้าที่ของตนเองมีส่วนโดยตรงในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า ซึ่งจะช่วย สร้างแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับความต้องการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคลากร

8.1.2 การบริหารควรส่งเสริมนโยบาย การใช้ความหลากหลายของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย เนื่องจากการมอบหมายอำนาจให้คณะทำงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะ นำเป้าหมายไปปฏิบัติ จะช่วยกระจายอำนาจและส่งเสริมให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับการเคารพ อีกทั้ง ยังเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ของบุคลากรมาเป็นกลไกในการกำหนดและขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

8.1.3 เพื่อยกระดับความผูกพันเชิงอารมณ์และความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย การสร้างวงจรแห่งการชื่นชมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยกย่องอย่างเป็นทางการที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมกันนั้น ต้องแน่ใจว่าการชื่นชมดังกล่าวมีมิติของการ ให้เกียรติและ

การยอมรับนับถือ ในฐานะนักวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นการตอกย้ำว่าวัฒนธรรมองค์กรกำลังเกื้อกูลต่อความสำเร็จและคุณค่าของครูอย่างแท้จริง

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านเป้าหมายของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาค่านิยมร่วมที่เข้มแข็งและพัฒนาความผูกพันต่อทิศทางขององค์กรให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการยกระดับด้านนี้เป็นพิเศษ การส่งเสริมความรับรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมควรเริ่มจากการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมทบทวนร่วมกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเป้าหมายเป็นทิศทางที่ทุกคนเดินไปพร้อมกัน การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเข้ากับเป้าหมายองค์กรยังช่วยสร้างความรับผิดชอบและกระตุ้นความมุ่งมั่น นอกจากนี้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการกำหนดวิธีดำเนินงาน รวมทั้งจัดเวทีสำหรับเสนอแนะและอภิปรายจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและวัฒนธรรมการเคารพซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนเป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้ความเข้มแข็งด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความหลากหลายของบุคลากรและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จัดตั้งคณะทำงานเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมกลุ่มย่อยที่เน้นการทำงานร่วมกันอย่างเข้มข้น ซึ่งช่วยแปลงความผูกพันทางอารมณ์ให้กลายเป็นการดำเนินการเชิงรุก และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศขององค์กร

8.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านตัวงาน/ลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก ที่ระบุว่า “ตัวงาน” เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในระดับสูง ดังนั้น การปรับปรุงด้านนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจโดยรวมของครูให้เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารควรปรับปรุงลักษณะงานให้ครูมีความท้าทาย ใช้ความสามารถเต็มที่ และลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พร้อมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการข้อมูลและงานเอกสาร ซึ่งช่วยให้ครูมีเวลาออกแบบกิจกรรมการสอนที่สร้างสรรค์และมีความหมาย สอดคล้องกับความต้องการขั้นสูงตามแนวคิดของ Maslow (1968) นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพควรมุ่งเน้นทักษะที่ครูต้องการจริง ๆ เช่น การสอนแบบ Active Learning การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการวัดประเมินผลอย่างหลากหลาย รวมถึงสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อสร้างความก้าวหน้าและเพิ่มคุณค่าให้กับงานในฐานะนักวิชาชีพ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ ควรสร้างความเชื่อมโยงระหว่างตัวงานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เช่น จัดเวทีนำเสนอ Best Practices และยกย่องผลลัพธ์ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับและรางวัลจากผลงานที่ดี จะช่วยตอกย้ำความสำคัญของงานและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างชัดเจน

8.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของครูในระดับปานกลาง โดยมีมิติที่เกี่ยวข้องกับ การเคารพและให้เกียรติและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์สูง แต่ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำผลเหล่านี้ไปพิจารณาเพื่อเสริมจุดแข็งและอุดช่องว่างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อรักษาและเสริมจุดแข็งด้านความสัมพันธ์

ผ่านการ สร้างวัฒนธรรมที่ให้เกียรติและยกย่องความสำเร็จของครูอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การมอบรางวัลหรือการให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง พร้อมทั้ง จัดให้มีช่องทางให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ในส่วนของการแก้ไขช่องว่างที่สำคัญ ซึ่งก็คือด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ โดยการแปลงวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนให้เป็นเป้าหมายระดับปฏิบัติการย่อยที่มีความชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงโดยตรงกับภาระงานและผลลัพธ์ในห้องเรียนของครูแต่ละคน กล่าวคือ เป้าหมายไม่ควรเป็นนามธรรม แต่ต้องจับต้องได้ในชีวิตประจำวัน และต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผูกโยงความพึงพอใจเข้ากับเป้าหมายหลักขององค์กร นอกจากนี้ โรงเรียนควรพิจารณาแก้ไขปัจจัยภายนอกที่อาจลดแรงจูงใจ เช่น การทบทวนและปรับลดภาระงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูมีเวลาในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายหลัก รวมถึงควรจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยสรุป การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้นกว่าระดับปานกลาง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาที่ยั่งยืนต่อไป

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

8.3.2 ควรมีการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

8.3.3 ควรมีการศึกษา แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความผาสุกในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร

9. บรรณานุกรม

กฤตญกร กลำพบุตร, สาธร ทรัพย์รวงทอง และฐิตินันท์ ด้วงสุวรรณ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร. **วารสารรัชตภาคย์.** 16(45). 213-228.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2565). **รายงานสถานการณ์ครูไทยและภาวะหมดไฟในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.).

จินตนา ทายะ, พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2566). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. **วารสารสิรินธรปริทรรศน์.** 24(2). 277-293.

ณัฐพล สิทธิแพทย์. (2560). **ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.** การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พินิจตา คำกรฤชา. (2560). **วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). **วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). **วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วุฒิชัย โภคะชัย. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. วิทยาลัยการศึกษา : มหาวิทยาลัยพะเยา.

สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อาทิตยา ชนะมาร. (2561). **วัฒนธรรมของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา.

Cohen, L., Mansion, L., & Marrison, K. (2018). **Research methods in education.** 8th ed. New York, NY : Routledge.

Herzberg, F. (1968). **Work and the nature of man.** Cleveland, OH : World Publishing.

Locke, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago, IL : Rand McNally.

Maslow, A. H. (1968). **Toward a psychology of being.** New York, NY : Van Nostrand Reinhold.

Norman, A. A. (2021). **Job satisfaction and performance of the secondary school teachers in the schools division of Sulu, Philippines.** Unpublished master's thesis/doctoral dissertation. Graduate College : University of Southern Mindanao, Philippines.

Ping, G. (2021). **Influence of individual career management on English teachers' job satisfaction in secondary schools in Mianyang, China.** Unpublished master's thesis/doctoral dissertation. Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). **Organizational behavior.** 18th ed. New York, NY : Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership.** 4th ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

การสร้างและศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*

THE DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS STUDY OF A GAMIFIED CASE-BASED LEARNING MODEL (GCBL) USING BOARD GAMES AND QUIZIZZ TO ENHANCE LEGAL REASONING SKILLS OF GRADE 9 STUDENTS

วีรวิชญ์ บุญส่ง[1], อริสา รุ่งกูล[2]
Veeravit Boonsong[1], Arisa Rungkul[2]
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี[1,2]
Faculty of Humanities and Social Sciences, Thepsatri Rajabhat University[1,2]
Email : Veeravit.b@lawasri.tru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 2) ศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาที่สร้างขึ้น และ 3) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของก่อนและหลังการใช้รูปแบบที่สร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3/2 โรงเรียนพลร่มอนุสรณ์มิตรภาพที่ 50 จังหวัดลพบุรี จำนวน 29 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 15 แผน 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวน 30 ข้อ และ 3) แบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย จำนวน 15 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าประสิทธิภาพ (E1/E2) และการทดสอบ t-test

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิภาพของรูปแบบอยู่ที่ 85.47/83.92 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ และ 3) คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) ที่บูรณาการบอร์ดเกมและ Quizizz สามารถส่งเสริมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การคิดเชิงเหตุผลทางกฎหมาย และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา; บอร์ดเกม; Quizizz; ทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย

---

*Received: October 31, 2025; Revised: January 20, 2026; Accepted: February 11, 2026

ABSTRACT

This study aimed to 1. develop a gamified case-based learning model using board games and Quizizz to enhance the legal reasoning skills of Grade 9 students, 2. examine the effectiveness of the developed gamified case-based learning model, and 3. compare students' learning achievement and legal reasoning skills before and after implementing the developed model. The sample consisted of 29 Grade 9/2 students from Phonrom Anusorn Mittraphap 50 School in Lopburi Province, selected using cluster sampling, selected through simple random sampling. The research instruments included: 15 lesson plans, a 30-item learning achievement test, and a 15-item legal reasoning skills assessment with an overall reliability coefficient of 0.89. Data were analyzed using mean, standard deviation, efficiency values (E1/E2), and t-test statistics.

The research findings revealed that the developed Gamified Case-Based Learning (GCBL) model, which integrates board games and Quizizz, was rated at the highest level of appropriateness and demonstrated an efficiency of 85.47/83.92, exceeding the established 80/80 criterion. Moreover, students' post-learning achievement and legal reasoning skills were significantly higher than their pre-learning scores ($p < .001$), indicating that the GCBL model effectively enhances experiential learning, legal reasoning, and active student engagement.

Keywords : Gamified Case-Based Learning; Board Game; Quizizz; Legal Reasoning Skills

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในปัจจุบัน ระบบการศึกษาไทยอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้แนวทางการเรียนการสอนแบบบรรยายหรือเน้นเนื้อหาเชิงท่องจำไม่อาจตอบสนองต่อผู้เรียนยุคใหม่ที่ต้องการการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงกับชีวิตจริง โดยเฉพาะในรายวิชา “หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น” ซึ่งมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเข้าใจหลักกฎหมายและสามารถใช้เหตุผลเชิงกฎหมายได้อย่างมีตรรกะ งานวิจัยของ ณิฌาภรณ์ การุณย์, รังสรรค์ เวรพันธ์ และวชิระ โมราชาติ (2565) และ ศตวรรษ ผดุงกิจ, สมใจภูครองทุ่ง, และประภาพร หนองหารพิทักษ์ (2567) ชี้ว่าผู้เรียนส่วนใหญ่มีความเข้าใจเชิงทฤษฎีแต่ขาดทักษะการคิดวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้หลักกฎหมายในสถานการณ์จริง จึงจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนฝึกการใช้เหตุผลทางกฎหมายผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและสถานการณ์จำลอง

งานวิจัยไทยหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นว่า การใช้เทคนิคเกมมิฟิเคชัน (Gamification) และสื่อดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เช่น Quizizz สามารถเพิ่มแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญอาทิสโรชา อินสุข,เกียรติชัย สายตาคำ และดุษฎี รังสีชัชวาล (2568) ฟ้าใส สวัสดี, สมพล พวงสั้น และอรนิชา แม่นทรง (2568) โดยกลไกสำคัญของเกมมิฟิเคชัน ได้แก่ คะแนน รางวัล ความท้าทาย และการสะท้อนคิด ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกสนุกและมีเป้าหมายในการเรียนรู้ที่ชัดเจน การใช้ Quizizz

ยังช่วยให้ครูสามารถวัดความเข้าใจระหว่างเรียนได้แบบเรียลไทม์ ลดความตึงเครียดและเพิ่มความมีส่วนร่วมของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hamari, Koivisto & Sarsa (2014) ที่ยืนยันว่า กลไกเกมสามารถยกระดับแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมการเรียนรู้ได้จริง ในบริบทสังคมศึกษา เกมมิฟิเคชันจึงมีศักยภาพสูงในการพัฒนา “การคิดอย่างมีเหตุผล” ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย

ในขณะเดียวกัน แนวคิดการเรียนรู้เชิงกรณีศึกษา (Case-based Learning: CBL) ได้รับการยอมรับในวงวิชาการว่าเป็นวิธีที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงทฤษฎีกับสถานการณ์จริง และกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้เหตุผล โต้แย้ง และตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Ching, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิชากฎหมาย การให้ผู้เรียนวิเคราะห์กรณีจำลองหรือคดีจริง ช่วยให้เข้าใจโครงสร้างตรรกะและหลักการตีความทางกฎหมายอย่างเป็นระบบ ดังที่ ดิศรณ์ ลิขิตวิทยาวุฒิ (2564) อธิบายว่า การวิเคราะห์คดีช่วยพัฒนาความสามารถในการสรุปเหตุผลเชิงอุปมานและนิรนัยซึ่งเป็นรากฐานของเหตุผลทางกฎหมาย การผสานแนวคิด Gamification เข้ากับ CBL จึงเกิดเป็น “รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา” (Gamified Case-Based Learning: GCBL) ซึ่งมีจุดเด่นในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ท้าทาย สนุก และมีสาระทางกฎหมายอย่างสมดุล

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การจัดการเรียนรู้รายวิชาหน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้นยังขาดรูปแบบที่ส่งเสริมทั้ง การมีส่วนร่วม และ ทักษะการใช้เหตุผลเชิงกฎหมาย อย่างเป็นระบบ แม้จะมีการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลและกิจกรรมเกมมิฟิเคชันอยู่บ้าง แต่ยังไม่มีการผสานแนวคิดเกมกับกรณีศึกษาอย่างมีทฤษฎีรองรับและผ่านการตรวจสอบประสิทธิผลในบริบทมัธยมศึกษาอย่างชัดเจน ดังนั้น การวิจัยเรื่อง “การสร้างและศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3” จึงมีความสำคัญ เพราะจะเป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทาง Active Learning และการศึกษาศตวรรษที่ 21 อันจะช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม คิดอย่างมีเหตุผล และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคมประชาธิปไตยไทย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในรายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น

2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz ที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์ E1/E2 และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

2.3 เพื่อเปรียบเทียบทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และแรงจูงใจของนักเรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการสอนกฎหมายระดับมัธยมศึกษา ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจหลักกฎหมายผ่านการลงมือคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจเชิงเหตุผลในสถานการณ์จำลองได้อย่างมีส่วนร่วมและสนุกกับการเรียนรู้

3.2 ได้ต้นแบบสื่อการสอนที่ใช้ได้จริงในห้องเรียน เช่น บอร์ดเกมและชุดกิจกรรมบน Quizizz ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูสามารถประเมินผลการเรียนรู้แบบเรียลไทม์ และพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการประเมินตามสภาพจริง

3.3 ได้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ใช้เป็นต้นแบบในการยกระดับการจัดการเรียนรู้สังคมศึกษา โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย เพื่อสร้างผู้เรียนให้เป็นพลเมืองรุ่นใหม่ที่มีวิจารณญาณ มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังเรียน (One-Group Pretest–Posttest Design) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50 อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 3 ห้องเรียน รวมทั้งสิ้น 87 คน(ฝ่ายบริหารงานวิชาการโรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50, 2568)

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3/2 โรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50 จำนวน 29 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบกลุ่มโดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยของการสุ่ม โดยพิจารณาความเหมาะสมของช่วงเวลาเรียนและความสะดวกในการดำเนินการทดลอง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้รับการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตลอดระยะเวลาที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.2.1 แผนการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา ร่วมกับ Quizizz ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้รายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แผนการจัดการเรียนรู้มีจำนวนทั้งสิ้น 15 แผน ใช้เวลาแผนละ 1 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง โดยแต่ละแผนได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและสาระสำคัญในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) โดยมีโครงสร้างกิจกรรมสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นนำเข้าสู่สถานการณ์ 2) ขั้นสำรวจและวิเคราะห์กรณี 3) ขั้นตรวจสอบความเข้าใจด้วยเกมออนไลน์ 4) ขั้นสรุปและสะท้อนคิด และ 5)ขั้นประเมินผลและต่อยอดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ทั้งหมดได้รับการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการสอนสังคมศึกษา เทคโนโลยีการศึกษา และการวัดและประเมินผลได้ค่าระหว่าง 4.51–4.75

4.2.2 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้วัดความรู้และความเข้าใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในรายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา แบบทดสอบเป็นแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามตัวชี้วัดในหน่วยการเรียนรู้เรื่อง สิทธิ หน้าที่ และกฎหมายพื้นฐานของพลเมือง ข้อคำถามแต่ละข้อสร้างตามตารางวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ครอบคลุม

พฤติกรรมการเรียนรู้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ และการนำไปใช้ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน มีค่าระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์การวัด จากนั้นได้นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความยาก (p) และอำนาจจำแนก (r) พบว่าค่าความยากอยู่ระหว่าง 0.37–0.80 และอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.28–0.72 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมตามเกณฑ์ของ Ebel & Frisbie (1991) แล้วนำมานำนวนค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร KR -20 ของ Kuder-Richardson (1937) ได้ค่าเท่ากับ 0.84 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

4.2.3 แบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของนักเรียน เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวัดสมรรถนะเชิงกระบวนการคิดของผู้เรียน หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยเครื่องมือนี้อยู่ในรูปของรูบริก (Rubric Scale) 5 ระดับคะแนน ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การระบุบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง 3) การใช้ตรรกะนิรนัยและอุปมานในการให้เหตุผล และ 4) การสรุปผลเชิงกฎหมายอย่างมีหลักฐานสนับสนุน จำนวน 15 ข้อ เครื่องมือนี้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านนิติศาสตร์ การสอนสังคมศึกษา และการวัดและประเมินผล ได้ค่าระหว่าง 0.67–1.00 จากนั้นได้นำแบบประเมินไปทดลองใช้กับกลุ่มนักเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 ซึ่งอยู่ในระดับสูงตามเกณฑ์ของ Best & Kahn (2006) และสุวิทย์ มูลคำ (2557) ที่กำหนดว่าเครื่องมือที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับดีมาก แสดงว่า แบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายฉบับนี้มีคุณภาพเพียงพอสำหรับใช้วัดสมรรถนะเชิงการคิดของนักเรียนในบริบทการเรียนรู้รายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น ได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับผู้วิจัยกำหนดมีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สามารถใช้เหตุผลเชิงกฎหมายได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีการเชื่อมโยงหลักฐานอย่างเป็นระบบ

ระดับ 4 หมายถึง สามารถใช้เหตุผลได้ถูกต้องเกือบครบทุกขั้นตอน มีข้อบกพร่องเล็กน้อยที่ไม่กระทบต่อการสรุปผล

ระดับ 3 หมายถึง มีการใช้เหตุผลถูกต้องบางส่วน แต่ยังขาดการอธิบายหรือการเชื่อมโยงหลักฐานประกอบอย่างชัดเจน

ระดับ 2 หมายถึง ใช้เหตุผลได้ไม่ต่อเนื่อง ขาดความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงกับบทกฎหมาย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่สามารถอธิบายหรือให้เหตุผลเชิงกฎหมายได้อย่างถูกต้องและขาดหลักฐานสนับสนุน

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบก่อนเรียนโดยใช้แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อวัดความรู้พื้นฐานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3/2 โรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50 จำนวน

29 คน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568เกี่ยวกับเรื่อง สิทธิ หน้าที่ และหลักกฎหมายเบื้องต้นของพลเมือง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบก่อนเข้ารับการเรียนรู้ตามรูปแบบ GCBL

4.3.2 ผู้วิจัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา ร่วมกับ Quizizz จำนวน 15 แผน แผนละ 1 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง โดยในแต่ละแผนผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นนำเข้าสู่สถานการณ์ ขั้นสำรวจและวิเคราะห์กรณี ขั้นตรวจสอบความเข้าใจด้วย Quizizz ขั้นสรุปและสะท้อนคิด และขั้นประเมินผลและต่อยอดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของผู้เรียน

4.3.3 เมื่อสิ้นสุดการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ครบทุกแผน ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบหลังเรียนโดยใช้แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนฉบับเดียวกับที่ใช้ก่อนเรียน พร้อมให้ผู้เรียนทำแบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย เพื่อตรวจสอบการพัฒนาทักษะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา และนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง และวิเคราะห์ผลตามวิธีทางสถิติที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาร่วมกับ Quizizz ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อพิจารณาระดับความเหมาะสมของแผน

4.4.2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ตามเกณฑ์ E1/E2 โดยคำนวณร้อยละความสำเร็จระหว่างเรียน (E1) จากคะแนนเฉลี่ยของแบบฝึกหรือกิจกรรมระหว่างเรียน และร้อยละความสำเร็จหลังเรียน (E2) จากคะแนนเฉลี่ยของแบบทดสอบปลายหน่วย ผลที่ได้จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประสิทธิภาพ 80/80

4.4.3 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายก่อนและหลังเรียนใช้สถิติ *t* แบบกลุ่มสัมพันธ์ (Paired Samples t-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเรียน พร้อมวิเคราะห์ค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size: Cohen's *d*) เพื่อแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผล *d* คือ น้อยกว่า 0.20 = ขนาดเล็ก, 0.20–0.50 = ขนาดปานกลาง, และมากกว่า 0.80 = ขนาดใหญ่ (Best & Kahn, 2006) สำหรับข้อมูลจากแบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายจะวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนเกณฑ์การแปลผลผู้วิจัยปรับใช้เกณฑ์ของ Best & Kahn (2006) 5 ระดับ ดังนี้

4.51–5.00 = มากที่สุด
3.51–4.50 = มาก
2.51–3.50 = ปานกลาง
1.51–2.50 = น้อย
1.00–1.50 = น้อยที่สุด

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการสร้างรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz ปรากฏผลดังนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (Gamified Case-Based Learning: GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz ขึ้นตามแนวคิดการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้จากกรณีเข้ากับกลไกของเกม โดยผ่านขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นนำเข้าสู่สถานการณ์ (Case Introduction & Motivation) เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนด้วยกรณีหรือสถานการณ์ทางกฎหมายใกล้ตัว 2) ขั้นสำรวจและวิเคราะห์กรณี (Exploration & Case Analysis) เพื่อฝึกการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงเหตุผลผ่านบอร์ดเกม 3) ขั้นตรวจสอบความเข้าใจด้วย Quizizz (Interactive Assessment via Quizizz) เพื่อประเมินผลการเรียนรู้แบบเรียลไทม์ 4) ขั้นสรุปและสะท้อนคิด (Reflection & Discussion) เพื่อให้ผู้เรียนอภิปรายและสรุปหลักกฎหมายจากประสบการณ์ในเกม และ 5) ขั้นประเมินผลและต่อยอดการเรียนรู้ (Evaluation & Transfer) เพื่อให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้และเหตุผลทางกฎหมายในสถานการณ์จริง รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) หลักการและแนวคิดพื้นฐาน (2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ (3) เงื่อนไขการนำไปใช้ ดังแผนภาพที่ 1

ภาพที่ 1 รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz

5.2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบเกมกรณีศึกษาที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์ E1/E2 ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา

รายการประเมิน	**คะแนนเฉลี่ยระหว่างเรียน (E1)**	**คะแนนเฉลี่ยหลังเรียน (E2)**	**เกณฑ์ประสิทธิภาพที่กำหนด**	**ผลการเปรียบเทียบกับเกณฑ์**
รูปแบบ GCBL โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz	85.47	83.92	80/80	ผ่านเกณฑ์
ค่าเฉลี่ยรวม = E1/E2 = 85.47 / 83.92				

จากตารางที่ 1 ผลการคำนวณประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz พบว่า ค่าประสิทธิภาพเท่ากับ 85.47 / 83.92 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ที่กำหนดไว้

5.3 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของนักเรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบ GCBL ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายก่อนและหลังเรียน

ตัวแปรที่วัด	**ค่าเฉลี่ยก่อนเรียน ($\bar{X}$)**	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ค่าเฉลี่ยหลังเรียน ($\bar{X}$)**	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	***t*(df)**	***p***	**ขนาดอิทธิพล (Cohen's *d*)**
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	15.86	2.37	23.45	2.18	t(28) = 14.27	p < .001	1.67
ทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย	2.83	0.41	4.36	0.38	t(28) = 16.92	p < .001	1.89

จากตารางที่ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) เท่ากับ ($\bar{X}$ = 23.45, S.D. = 2.18) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียน ($\bar{X}$ = 15.86, S.D. = 2.37) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ *t*(28) = 14.27, *p* < .001 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (*Cohen's d*) เท่ากับ 1.67 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่า การใช้รูปแบบ GCBL โดยบูรณาการบอร์ดเกมและ Quizizz มีผลอย่างชัดเจน ต่อการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในเนื้อหากฎหมายของผู้เรียน เช่นเดียวกันกับผลคะแนนทักษะการใช้เหตุผล ทางกฎหมาย โดยหลังเรียนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.38) สูงกว่าก่อนเรียน ($\bar{X}$ = 2.83, S.D. = 0.41) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ *t*(28) = 16.92, *p* < .001 และมีค่าขนาดอิทธิพล (*Cohen's d*) เท่ากับ 1.89 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) สามารถส่งเสริมการคิดเชิงเหตุผลทางกฎหมายของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการสร้างรูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษาโดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในรายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (Gamified Case-Based Learning: GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด แสดงว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ในรายวิชา หน้าที่พลเมืองและกฎหมายเบื้องต้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างของรูปแบบประกอบด้วยหลักการและแนวคิดพื้นฐาน กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน และเงื่อนไขการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shulman (1986) เรื่องความรู้เชิงเนื้อหาและวิธีสอน (Pedagogical Content Knowledge: PCK) ที่มุ่งให้ครูสามารถแปลงเนื้อหาทางวิชาการให้เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเข้าใจได้จริง ขณะเดียวกัน การบูรณาการกรณีศึกษาเข้ากับกลไกของเกมยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dewey (1938) ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Learning by Doing) และแนวคิดของ Gee (2003) ซึ่งมองว่าเกมส่งเสริมการคิดเชิงระบบและ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ในบริบทของรายวิชาหน้าที่พลเมือง การใช้บอร์ดเกมช่วยจำลองสถานการณ์ทางกฎหมายให้ผู้เรียนได้ฝึกการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขจำกัดและผลลัพธ์ที่หลากหลาย ขณะที่การใช้ Quizizz ช่วยประเมินความเข้าใจแบบเรียลไทม์และสร้างแรงจูงใจผ่านการแข่งขันเชิงบวก ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร อ่อนฤทธิ์, มาริสา มาตย์สิมมา และสุดเขตต์ ครุฑศรี (2568) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ เรื่อง วิธีการดำเนินชีวิตในศาสนาอื่น ๆ โดยใช้บอร์ดเกม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนท่าวุ้งวิทยาคาร ผลการวิจัยพบว่า การใช้เกมกระดานช่วยส่งเสริมมโนทัศน์และการคิดเชิงเหตุผลของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับ สุนทร อ่อนฤทธิ์, อาทิตยา กุลรักษา, และประพันธ์ คงพันธ์ (2568) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย โดยใช้เกม Quizizz สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชัยบาดาลวิทยาที่พัฒนาบอร์ดเกมเพื่อสร้างการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ ผลการวิจัยพบว่า การใช้เกม Quizizz ช่วยเพิ่มทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งสนับสนุนแนวคิดว่าการใช้เกมเป็นฐานในการเรียนรู้สามารถกระตุ้นการคิดและการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้ง โดยสรุป การสร้างรูปแบบ GCBL ที่ผสานบอร์ดเกมและ Quizizz เข้าด้วยกันจึงถือเป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การประเมินผลแบบทันเวลา และการพัฒนาทักษะทางกฎหมายในมิติของการคิดและจิตสำนึกพลเมือง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน

6.2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบ GCBL ที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์ E1/E2 และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (Gamified Case-Based Learning: GCBL) โดยใช้บอร์ดเกมและ Quizizz ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ E1/E2 เท่ากับ 85.47/83.92 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ที่กำหนดไว้ แสดงว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านกระบวนการเรียนรู้ระหว่างเรียนและผลสัมฤทธิ์หลังเรียนของผู้เรียน ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ชวลิต ชูกำแพง (2564) ที่อธิบายว่าหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพต้องมี

องค์ประกอบของกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจภายในผู้เรียน และต้องมีระบบประเมินผลระหว่างเรียนที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนพัฒนาการการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับลักษณะของรูปแบบ GCBL ที่มีกระบวนการเรียนรู้เป็นขั้นตอน มีการทดสอบย่อยผ่าน Quizizz และการสรุปผลในแต่ละแผนการเรียนรู้

ผลจากการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Keller (1987) เรื่อง ARCS Model ที่ชี้ว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้เกิดจากกิจกรรมที่มีความท้าทาย มีความเกี่ยวข้องกับผู้เรียน และให้ผลสะท้อนแบบทันที ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ขนิษฐา พรหมศรี, บุญเรือน ภู่เจริญ และมาลี ชวลิต (2564) ศึกษาพบว่าการใช้แนวคิดเกม มิฟิเคชันในการเรียนรู้ช่วยเพิ่มค่า E1/E2 ให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังเพิ่มแรงจูงใจ และความพึงพอใจของผู้เรียนอย่างชัดเจน ขณะที่ สุนทร อ่อนฤทธิ์, อาทิตยา กุลรักษา และประพันธ์ คงพันธ์ (2568) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย โดยใช้เกม Quizizz สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชัยบาดาลวิทยาที่พัฒนาบอร์ดเกมเพื่อสร้างการเรียนรู้เชิงสถานการณ์ ผลการวิจัยพบว่าการใช้ Quizizz ช่วยกระตุ้นความสนใจและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้จริง เช่นเดียวกับงานของ เมธี ธรรมวัฒนา และปานเพชร ร่มไทร (2568) ที่พบว่า การใช้บอร์ดเกมช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการคิดเชิงเหตุผลของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิผล

6.3 ผลการเปรียบเทียบทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมาย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และแรงจูงใจของนักเรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบ GCBL ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายของนักเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Cohen's *d*) ในระดับสูงมาก แสดงว่า การใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (Gamified Case-Based Learning: GCBL) ที่บูรณาการ "บอร์ดเกม" กับ "Quizizz" สามารถส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการพัฒนาการคิดเชิงเหตุผลทางกฎหมายได้จริง ผู้เรียนได้ฝึกใช้ความรู้เชิงกฎหมายในสถานการณ์จำลองผ่านกระบวนการวิเคราะห์ การอภิปราย และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจในหลักการของสิทธิ หน้าที่ และกฎหมายในบริบทชีวิตจริง นอกจากนี้ การประเมินผลแบบเรียลไทม์ผ่าน Quizizz ยังช่วยสร้างแรงจูงใจทางบวกและการสะท้อนคิดทันที ส่งผลให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมสูงและเกิดการเรียนรู้ที่คงทน

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Kolb (1984) ที่อธิบายการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ว่าเป็นกระบวนการหมุนวนระหว่าง "การลงมือทำ การสะท้อน การสร้างแนวคิด และการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่" ซึ่งตรงกับลักษณะของ GCBL ที่ผู้เรียนได้ "เล่น–คิด–สะท้อน–ประเมิน" ในวงจรเดียวกัน ผลนี้ยังสอดคล้องกับงานของ วีรวิชญ์ บุญส่ง, ศิรินภา ปิ่นแก้ว, และพิยะดา ดอนนุ่มไพร (2568) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่องวัฒนธรรมไทยสำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเทพศิรินทร์พุแค สระบุรีโดยใช้บอร์ดเกม ผลการวิจัยพบว่า การใช้เกมมิฟิเคชันช่วยเพิ่มทักษะเหตุผลเชิงตรรกะของผู้เรียนและ ศตวรรษ ผดุงกิจ, สมใจภูครองทุ่ง, และประภาพร หนองหารพิทักษ์ (2567) ที่ยืนยันว่าการใช้ Quizizz ร่วมกับการเรียนรู้แบบ Active Learning ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและแรงจูงใจสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งหมดนี้สะท้อนว่ารูปแบบ GCBL ไม่เพียงสร้างความเข้าใจในเนื้อหาเชิงกฎหมาย แต่ยังส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การมีส่วนร่วม และสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

7. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ของงานวิจัยนี้อยู่ที่การสร้าง “รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน” ที่หลอมรวม 3 มิติสำคัญ คือ การคิดเชิงเหตุผลทางกฎหมาย (Legal Reasoning), การเรียนรู้เชิงเกม (Gamified Learning) และการประเมินผลแบบเรียลไทม์ (Real-Time Assessment) ให้เป็นระบบการเรียนรู้เดียวกัน ภายใต้รูปแบบ GCBL (Gamified Case-Based Learning) ที่เหมาะสมกับผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาในบริบทไทย งานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงสร้างเครื่องมือ สอนใหม่ แต่ได้พัฒนา “กลไกการเรียนรู้” ที่ทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนจากผู้รับความรู้เชิงนามธรรม ไปสู่ผู้ลงมือวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสะท้อนคิดในสถานการณ์ที่ซับซ้อนทางกฎหมาย โดยใช้เกมและเทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง การออกแบบลักษณะนี้ทำให้เกิดความเข้าใจในหลักกฎหมายอย่างมีเหตุผล พัฒนาทักษะการให้เหตุผลเชิงจริยธรรม และสร้างจิตสำนึกพลเมืองที่ยึดโยงกับชีวิตจริง ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติที่สามารถต่อยอดไปสู่การออกแบบหลักสูตรสังคมศึกษาแนวสมรรถนะ และเป็นต้นแบบของการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ “เกม+กรณีศึกษา+เทคโนโลยีประเมินผล” เพื่อพัฒนาการคิดวิเคราะห์ในรายวิชาอื่น ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด GCBL (Gamified Case-Based Learning) ที่บูรณาการ 3 มิติเพื่อเปลี่ยนผู้เรียนจากผู้รับความรู้เชิงนามธรรมสู่ผู้คิดวิเคราะห์เชิงรุก

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายสนับสนุนให้สถานศึกษานำรูปแบบ GCBL ไปประยุกต์ใช้ในรายวิชาหน้าที่พลเมืองและรายวิชาอื่นในกลุ่มสาระสังคมศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงเหตุผลและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของผู้เรียน พร้อมจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับครูในระดับชาติ เพื่อให้การขยายผลเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน

8.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดตั้ง “ศูนย์สื่อเกมเพื่อการเรียนรู้” เพื่อรวบรวม พัฒนาและเผยแพร่สื่อเกมการเรียนรู้ เช่น บอร์ดเกมและแพลตฟอร์ม Quizizz ให้ครูสามารถเข้าถึงและใช้ได้จริงในห้องเรียน พร้อมจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ครูผู้สอน เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงเกม

8.1.3 ภาครัฐควรจัดตั้งกองทุนหรือโครงการสนับสนุนการวิจัยด้านนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น รูปแบบ GCBL เพื่อกระตุ้นให้ครูและนักวิชาการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ในกระบวนการเรียนรู้

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 รูปแบบการเรียนรู้เชิงเกมกรณีศึกษา (GCBL) ควรถูกนำไปใช้ในรายวิชาหน้าที่พลเมืองและรายวิชาอื่นในกลุ่มสาระสังคมศึกษา เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดเชิงเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และความเข้าใจในหลักกฎหมายของผู้เรียน โดยเฉพาะในหัวข้อที่มีลักษณะเป็นสถานการณ์จริงหรือมีความซับซ้อนทางสังคม

8.2.2 ครูผู้สอนควรได้รับการอบรมหรือพัฒนาองค์ความรู้ด้านการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงเกมและการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Quizizz เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนแต่ละระดับ

8.2.3 สถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้บอร์ดเกมเป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน โดยจัดสรรงบประมาณหรือจัดตั้งศูนย์สื่อการเรียนรู้เชิงเกม เพื่อเป็นพื้นที่ทดลองใช้และแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนากิจกรรมระหว่างครูในสาขาวิชาต่าง ๆ

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรขยายการทดลองใช้รูปแบบ GCBL กับกลุ่มนักเรียนต่างระดับ เช่น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือระดับอุดมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบผลของการพัฒนาทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายในช่วงวัยที่แตกต่างกัน

8.3.2 ควรศึกษาผลของการใช้รูปแบบ GCBL ต่อสมรรถนะอื่น ๆ เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ หรือการมีส่วนร่วมทางสังคม เพื่อเพิ่มความเข้าใจในผลกระทบของรูปแบบการเรียนรู้นี้ในมิติ ที่หลากหลาย

8.3.3 ควรพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการใช้เหตุผลทางกฎหมายที่มีความเที่ยงตรงและครอบคลุมทั้งด้านความรู้ กระบวนการคิด และการประยุกต์ใช้ เพื่อใช้ในการประเมินผลในระยะยาวและเปรียบเทียบข้ามบริบทโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ

9. บรรณานุกรม

ขนิษฐา พรหมศรี, บุญเรือน ภู่เจริญ, และมาลี ชวลิต. (2564). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบ Gamification เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. **วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา.** 16(2). 85–97.

ชวลิต ชูกำแพง. (2564). **ทฤษฎีหลักสูตร (Theory of Curriculum).** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณิฌาภรณ์ การุณย์, รังสรรค์ เวรพันธ์ และวชิระ โมราชาติ. (2565). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาการคำนวณ เรื่องการเก็บรวบรวมและสำรวจข้อมูลสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โดยการเรียนรู้จากเกม (Quizizz). **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต.** 23(2). 99-107.

ดิศรณ์ ลิขิตวิทยาวุฒิ. (2564). **ปัญหาในทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสำคัญผิดในกฎหมายอาญาไทย: กรณีการสำคัญผิดในเหตุที่บุคคลมีอำนาจกระทำ: รายงานฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพฯ : คณะนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฝ่ายบริหารงานวิชาการโรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50. (2568). **รายงานจำนวนนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2568.** ลพบุรี : โรงเรียนพลร่มอนุสรณ์มิตรภาพที่ 50.

ฟ้าใส สวัสดี, สมพล พวงสั้น และอรนิชา แม่นทรง. (2568). การจัดการเรียนรู้ด้วยแนวคิดเกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่อง สถิติ และแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์.** 12(5). 25–34.

เมธี ธรรมวัฒนา และปานเพชร ร่มไทร. (2568). การพัฒนาบอร์ดเกมเพื่อการเรียนรู้การเอาชีวิตรอดในเหตุการณ์กราดยิง: ด้านการหนี. **วารสารครุศาสตร์ปัญญา.** 4(4). 397–409.

วีรวิชญ์ บุญส่ง, ศิรินภา ปิ่นแก้ว, และพิยะดา ดอนนุ่มไพร. (2568). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องวัฒนธรรมไทยสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเทพศิรินทร์พุแคสระบุรี โดยใช้บอร์ดเกม. **วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์.** 8(1). 95–108.

ศตวรรษ ผดุงกิจ, สมใจ ภูครองทุ่ง, และประภาพร หนองหารพิทักษ์. (2567). การพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ร่วมกับแอปพลิเคชัน Quizizz ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เรื่องจำนวนจริง. **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.** 3(1). 18–29.

สโรชา อินสุข,เกียรติชัย สายตาคำ และดุษฎี รังสีชัชวาล. (2568). การจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคเกมมิฟิเคชัน เพื่อพัฒนาความสามารถการอ่านภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนอนุบาลตาก จังหวัดตาก. **วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**). 11(1). 103–117.

สุนทร อ่อนฤทธิ์, มาริสา มาตย์สิมมา และสุดเขตต์ ครุฑศรี. (2568). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เรื่อง วิธีการดำเนินชีวิตในศาสนาอื่น ๆ โดยใช้บอร์ดเกม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนท่าวุ้งวิทยาคาร. **วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.** 16(1). 165–182.

สุนทร อ่อนฤทธิ์, อาทิตยา กุลรักษา และประพันธ์ คงพันธ์. (2568). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย โดยใช้เกม Quizizz สำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชัยบาดาลวิทยา. **วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.** 16(2). 181–198.

สุวิทย์ มูลคำ. (2551). **กลยุทธ์การสอนคิดแก้ปัญหา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). **Research in education.** 10th ed. Boston, MA : Pearson Education.

Ching, C. P. (2014). Linking theory to practice: A case-based approach in teacher education. **Procedia Social and Behavioral Sciences.** 123. 280–288.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness : Defining gamification. Tampere, Finland : ACM.

Dewey, J. (1938). **Experience and education.** New York, NY : Macmillan.

Ebel, R. L., & Frisbie, D. A. (1991). **Essentials of educational measurement.** 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Gee, J. P. (2003). **What video games have to teach us about learning and literacy.** New York, NY : Palgrave Macmillan.

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). **Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification.** Waikoloa, HI : IEEE.

Keller, J. M. (1987). Development and Use of The ARCS Model of Motivational Design**. Journal of Instructional Development.** 10(3). 2–10.

Kuder, G. F., & Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. **Psychometrika.** 2(3). 151-160.

Shulman, L. S. (1986). Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching. **Educational Researcher.** 15(2). 4–14.

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด*

GUIDELINES FOR DEVELOPING THE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE DIGITAL ERA UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN ROI ET PROVINCE

ปภัทชญา อภิมติรัตน์[1], ชยากานต์ เรืองสุวรรณ[2], ปองภพ ภูจอมจิตร[3]
Paphatchaya Apimatirat[1], Chayakan Ruangsuwan[2], Pongphop Phoojomjit[3]
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม[1,2,3]
Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University[1,2,3]
Email : 668210150106@rmu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด จำนวน 5 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 374 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากค่าดัชนีสูงไปต่ำ ดังนี้ ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มี 22 การนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล กำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

*Received: November 6, 2025; Revised: December 22, 2025; Accepted: December 25, 2025

ABSTRACT

This research aimed to: (1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of digital-era skills of school administrators, and (2) propose guidelines for developing digital-era skills of school administrators under local administrative organizations in Roi Et Province. The study was conducted in two phases. Phase 1 investigated the current conditions, desirable conditions, and priority needs. Five experts were engaged to assess the appropriateness of the components and indicators. The sample consisted of 374 school administrators, selected through appropriate sampling procedures. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using descriptive statistics, including the mean and standard deviation. Phase 2 focused on developing the guidelines. Six experts participated as key informants through semi-structured interviews, and the data were analyzed using content analysis. In addition, nine experts evaluated the proposed guidelines in terms of appropriateness and feasibility using an evaluation form. Data were analyzed using the mean and standard deviation.

The findings revealed that the overall and individual aspects of the current conditions were at a moderate level, whereas the desirable conditions were at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were technological leadership skills, digital skills for organizational management, information and communication technology skills, innovative leadership skills, and visionary skills. The proposed guidelines comprised 22 development practices and were organized into a development manual consisting of five components: principles and rationale, objectives, content, development processes, and measurement and evaluation. The development process was based on the 70:20:10 learning model. Overall evaluation results indicated that the guidelines demonstrated the highest level of appropriateness and feasibility.

Keywords : Guidelines for Development; Skills of school administrators in the Digital Era; Local administrative organizations

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

สถานศึกษาในยุคดิจิทัลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินงาน การเรียนรู้ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีเรียนรู้ และวิธีบริหารจัดการภายในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจุบันความรู้สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย ทำให้การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียน แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้จริง โดยมุ่งสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแสวงหา

ความรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น “สถานศึกษาดิจิทัล” ที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องบริหารจัดการทุกด้านให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริการจัดการสารสนเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (ปุณณิฐฐา มาเชค, 2565) การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงเป็นทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารเทคโนโลยีทางการศึกษาไปพร้อมกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร และจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว พัฒนา และขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจุดแข็งหลายประการในการจัดการศึกษา เช่น การมีต้นทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และความสามารถในการเชื่อมโยงกิจกรรมทางการศึกษากับการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้การจัดการศึกษามีความใกล้ชิดกับประชาชนและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง แม้จะมีข้อจำกัดในบางด้าน แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังถือเป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรถูกกำหนดให้เป็น “วาระของท้องถิ่น” ที่มุ่งสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน ภายใต้แนวคิด “Education for All” และ “All for Education” เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของชุมชน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550) สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 25 โรงเรียน ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและนโยบายท้องถิ่น โดยต้องใช้กระบวนการบริหารที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและยั่งยืนในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารและการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของการบริหารยุคดิจิทัล เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูล ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในระบบออนไลน์ ตลอดจนทักษะการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีทักษะเหล่านี้จะสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและท้องถิ่น ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด, 2566) ดังนั้นการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นให้มีมาตรฐานและความยั่งยืนต่อไป

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด

ร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยนี้จะได้ข้อมูลสารสนเทสเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เหมาะสมในการนำไปพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

3.1.1 ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

3.1.3 ได้แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

3.2 ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

3.2.1 แนวทางที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็น เครื่องมือหรือกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3.2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มากำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หรือนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สู่กระบวนการการบริหารที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์และประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์ จากนั้นนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด มีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2.1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา จำนวน 374 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานสึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน และ 2) ครูจำนวน 341 คน

2.1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ได้จากการสังเคราะห์และการประเมินความเหมาะสม ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี 2) ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร 3) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.32 – 0.95 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.43 – 0.96 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

2.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3 เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

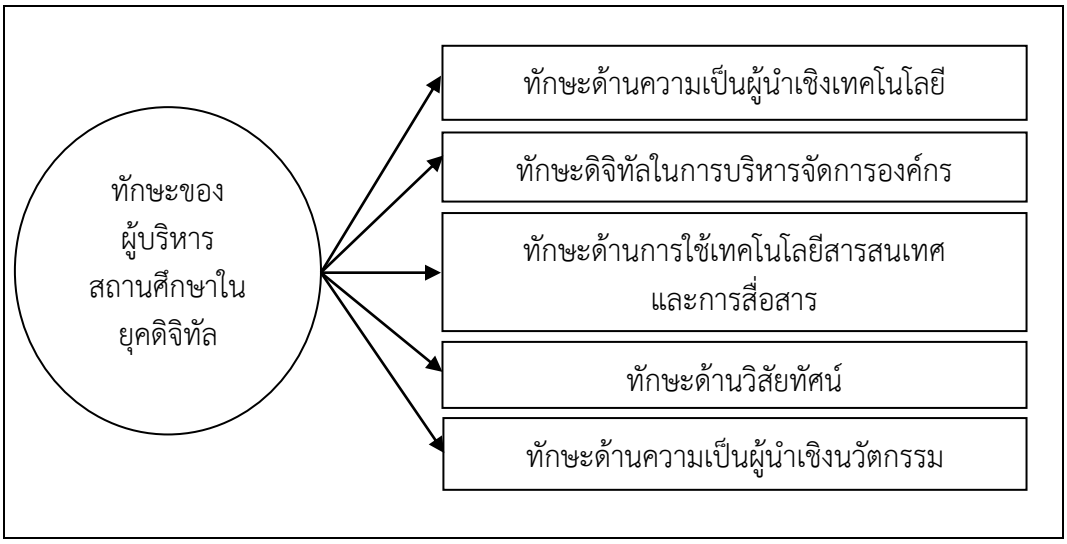
3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

5.1.1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี 2) ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร 3) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

5.1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 0.33-0.39 ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ
1. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.42	0.51	ปานกลาง	4.62	0.48	มากที่สุด	0.35	3
2. ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	3.38	0.57	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด	0.36	2
3. ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี	3.37	0.56	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.39	1
4. ทักษะด้านวิสัยทัศน์	3.50	0.58	ปานกลาง	4.68	0.46	มากที่สุด	0.33	5
5. ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม	3.50	0.59	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.34	4
เฉลี่ยโดยรวม	3.43	0.56	ปานกลาง	4.64	0.47	มากที่สุด	0.35	-

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปผลการนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล กำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมาก

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตของสถานศึกษาและกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ดี แต่อาจมีบางส่วนที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบน้อย ทั้งนี้ด้านทักษะวิสัยทัศน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสอดคล้องกับแนวคิดของนฤวรรณ มาตชัยเคน และพระครูชัยรัตนากร (2566) ที่อธิบายว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติจริง และนงค์นุช วงค์เหง้าและคณะ (2567) ที่ได้สรุปว่าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ควรกำหนดเป้าหมายระยะยาวร่วมกับทุกฝ่ายเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมและเกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวปรากฏชัดในผลวิจัยนี้ว่าผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทเชิงผู้นำและการมีส่วนร่วมในทิศทางการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล ในส่วนด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงถึงข้อจำกัดของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ทั้งในการจัดเก็บ วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับเจนจิรา แสนไชยและทนงศักดิ์ คุ้มไข่น้ำ (2566) ที่ชี้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างทันสมัย รวมทั้งวาสนา ดิษฐ์ประดับและคณะ (2566) ที่กล่าวว่าการบริหารโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิผลมากขึ้น และรุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) ที่เสนอให้ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดระบบงานด้านงบประมาณ วิชาการ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความพร้อมทางแนวคิดในการกำหนดทิศทางอนาคตของสถานศึกษา แต่ยังขาดความพร้อมทางเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติจึงควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์การศึกษายุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาคาดหวังให้ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารควรมีสมรรถนะในการวางแผนด้านเทคโนโลยี กำหนดนโยบาย จัดระบบบริหารจัดการ และสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวนัชพร แจ่มสกุลและคณะ (2566) ที่สรุปว่าผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีต้องสามารถวางแผนและบริหารการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาอย่างมีระบบ มีการจัดสรรงบประมาณ จัดตั้งผู้รับผิดชอบ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารงาน และงานวิจัยของมุทิตา แก้ววงษาและสุรางคนา มันยานนท์ (2567) ที่สรุปว่าผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีควรพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมด้านดิจิทัล และมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและปลอดภัย และจันทิมา ชิ้นปิ่นเกลียวและคณะ (2567)

ที่เสนอว่าผู้นำเชิงเทคโนโลยีควรผสมผสานทักษะด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 21 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (2563) ที่เน้นให้สถานศึกษาพัฒนาโครงสร้างการบริหารและระบบข้อมูลแบบดิจิทัล เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลกลาง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาพลักษณ์ของผู้นำเชิงเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา แต่ยังควรพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเชิงระบบเพื่อยกระดับการบริหารจัดการภายในให้เท่าทันกับพลวัตของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

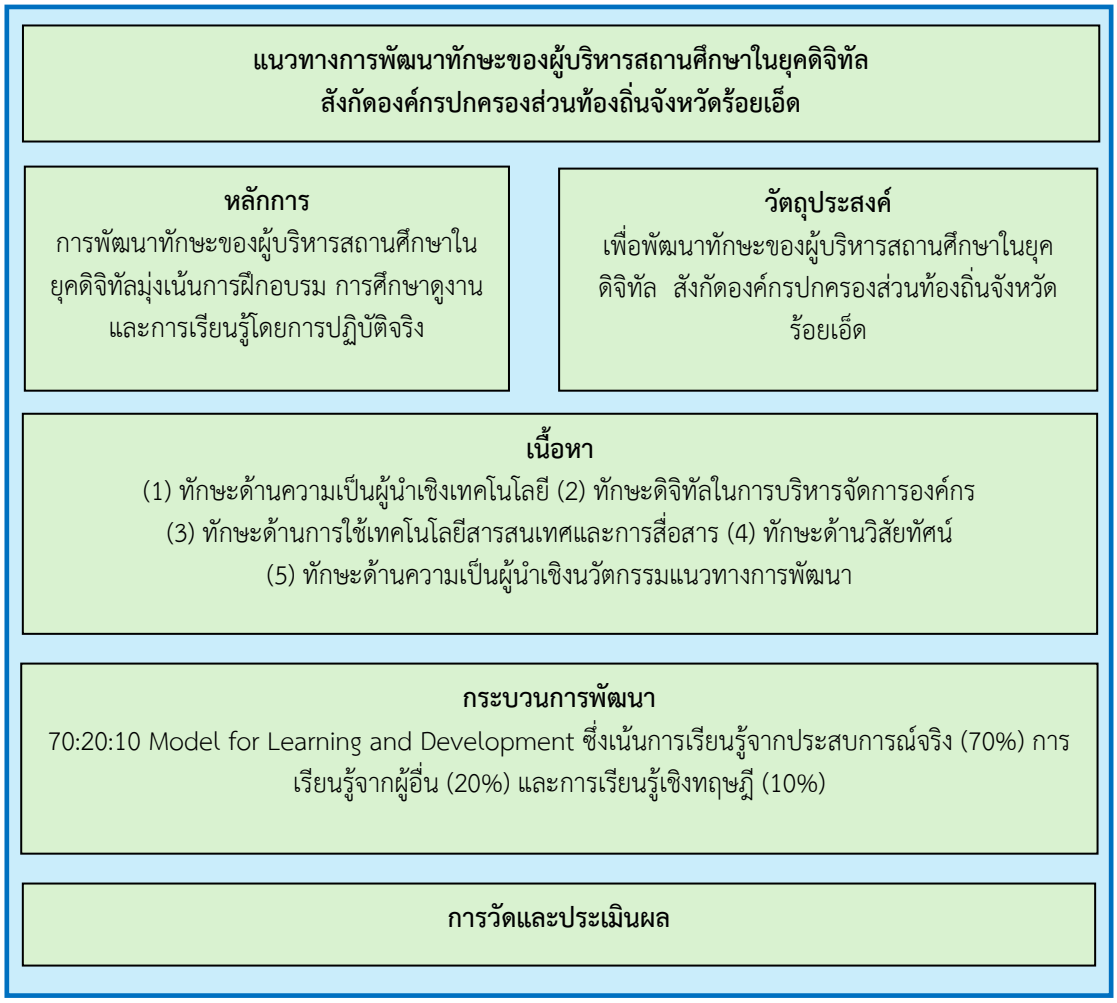
ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 0.33-0.39 ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะเชิงปฏิบัติด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการมุ่งพัฒนาทักษะเชิงแนวคิดหรือนโยบายเชิงอนาคตขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของวนัชพร แจ่มสกุล และคณะ (2566) ที่อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะต้องมีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ สามารถจัดสรรงบประมาณ จัดตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบ และส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาเทคโนโลยีในสถานศึกษา เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และมุทิตา แก้ววงษาและสุรางคนา มันยานนท์ (2567) ได้ระบุว่าผู้บริหารยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี วิเคราะห์ทิศทางของความก้าวหน้าด้านดิจิทัล และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การนิเทศ และการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และผลการวิจัยของจันทิมา ชิ้นปิ่นเกลียวและคณะ (2567) ที่ได้สรุปผลการวิจัยว่าผู้บริหารยุคใหม่ควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีควบคู่กับทักษะนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีพลวัตสูง เทคโนโลยีมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางการปรับตัวขององค์กรให้เท่าทันบริบทของสังคมดิจิทัล กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรผสานทักษะด้านเทคโนโลยีกับทักษะเชิงวิสัยทัศน์ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการดิจิทัลเป็นไปอย่างมีทิศทางและยั่งยืน

6.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปการนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล กำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างและกระบวนการพัฒนาสามารถนำไปใช้พัฒนาทักษะของผู้บริหาร

สถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ในส่วนของ “คู่มือ” ถือเป็นเครื่องมือทางวิชาการที่สำคัญในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจหลักการ แนวทาง และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ (ปรีชา ช้างขวัญยืน, 2548; เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์, 2554) ซึ่งมาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2554) ได้กล่าวว่าการจัดทำคู่มือตามหลักการดังกล่าวช่วยให้กระบวนการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีทิศทางและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้จริงได้ในทุกบริบทขององค์กร ในด้านกระบวนการพัฒนาการนำแนวคิด โมเดล 70:20:10 มาใช้ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นการออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างประสบการณ์จริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ โดยณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) อธิบายว่า โมเดลดังกล่าวได้รับการพัฒนาจาก Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael M. Lombardo แห่ง Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการเรียนรู้ 3 ช่องทาง ได้แก่ (1) ร้อยละ 70 จากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงในงานจริง (2) ร้อยละ 20 จากการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น เช่น การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) ร้อยละ 10 จากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรมหรือการศึกษาที่เป็นทางการ การประยุกต์ใช้โมเดลนี้ในคู่มือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถนะเชิงการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ในส่วนผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือที่อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนานี้มีศักยภาพในการนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางวางแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียนหรือพื้นที่ได้ นอกจากนี้ การประยุกต์แนวคิด 70:20:10 ยังช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้บริหาร ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ (1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี (2) ทักษะดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร (3) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ (5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมแนวทางการพัฒนา การนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล กำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ท้องถิ่นสามารถขับเคลื่อนไปสู่การศึกษาดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.2 ควรกำหนดให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าในตำแหน่ง หรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผลการวิจัยพบว่าทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุด หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดอบรมและกิจกรรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านนี้โดยเฉพาะ

8.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยี เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เห็นความแตกต่างของสภาพและแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลในบริบทที่ต่างกัน

8.3.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับทักษะการบริหารในยุคดิจิทัลกับคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อยืนยันความสำคัญของการพัฒนาทักษะดังกล่าวต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาในระดับพื้นที่

9. บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). **รายงานสรุปการจัดงาน “มหกรรมการจัดการศึกษา 2550”.** สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2567. จาก https://www.dla.go.th

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563–2565.** กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ.

จันทิมา ชิ้นปิ่นเกลียว, อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์ และกษมา ชนะวงศ์. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์.** 8(2). 131–145.

เจนจิรา แสนไชยและทนงศักดิ์ คุ้มไข่น้ำ. (2566). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. **วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ.** 3(6). 183–200.

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวัฒน์ สุวรรณเหลาและพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. **วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น.** 8(8). 63–79.

ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงษ์และชนิดา จิตตรุทธะ. (2562). การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.). **วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** 6(2). 115–132.

นงค์นุช วงค์เหง้า, ปัญญาวุฒิ ศรีสม, อลิสา หล่อสมบูรณ์และสิรินธร สินจินดาวงศ์. (2567). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. **วารสารวิจัยวิชาการ.** 8(3). 225–240.

นฤวรรณ มาตชัยเคน และพระครูชัยรัตนากร. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. **วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด.** 4(2). 95–107.

ปรีชา ช้างขวัญยืนและคณะ. (2548). **เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปุณณิฐฐา มาเชค. (2565). **การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล.** ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). **การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 1 (ดอนสักผดุงวิทย์).** สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ไพศาล วรคำ. (2566). **การวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 10. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

มุทิตา แก้ววงษา, & สุรางคนา มันยานนท์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาโดมประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. **วารสารมหาจุฬาคชสาร.** 15(2). 314–326.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.** กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). **เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.** ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วนัชพร แจ่มสกุล, สาธร ทรัพย์รวงทอง, & สุพัฒนา หอมบุปผา. (2566). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท. **วารสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.** 7(1). 43–55.

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง, เสนาะ กลิ่นงาม. (2566). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.** 35(3). 1–14.

สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2566–2570) เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด.** ร้อยเอ็ด : สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด.

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.). (2560). (ร่าง) **แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560–2564.** สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2567. จาก http://www.ega.or.th

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุปรีดา โกษาแสง, กฤษดา ผ่องพิทยา และสมชาย เทพแสง. (2565). เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารบริหารการศึกษา มศว..** 19(37). 242–250.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). **Management.** New Jersey : Pearson Education.

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม*

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ERA UNDER THE MAHA SARAKHAM PROVINCIAL EDUCATION OFFICE

ปภาดา ยันตะพันธ์[1], ปองภพ ภูจอมจิตร[2], ชยากานต์ เรืองสุวรรณ[3]
Paphada Yuntapun[1], Pongphop Phoojomjit[2], Chayakan Ruangsuwan[3]
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม[1,2,3]
Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University[1,2,3]
Email : mingkhway858@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 253 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทางการพัฒนา สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล ประกอบด้วย (1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ (2) การพัฒนาบุคลากร (3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ (4) การเข้าถึงเทคโนโลยี 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากค่าสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ด้านการเข้าถึงเทคโนโลยี ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาบุคลากร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล กำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาโดยมีรายละเอียด ได้แก่ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล โดยกำหนดวิธี

*Received: November 12, 2025; Revised: December 22, 2025; Accepted: December 25, 2025

พัฒนาโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และมีผลการประเมินแนวทางด้านความเหมาะสมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; การบริหารสถานศึกษาเอกชน; ยุคดิจิทัล

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the components and indicators, the current and desirable states, the priority of needs, and to develop guidelines for private school administration in the digital era under the Maha Sarakham Provincial Education Office. The research was conducted in three phases. Phase 1 study the components and indicators of digital-era school administration through expert evaluation by five specialists. Phase 2 study the current and desirable states and identified the priority of needs. The sample consisted of 253 school administrators and teachers. The research instrument was a five-point. Data were analyzed using mean, standard deviation. Phase 3 study the developed guidelines for private school administration in the digital era. The key informants included six experts for developing the guidelines and nine experts for evaluating their appropriateness and feasibility.

The findings revealed that: 1. Private school administration in the digital era comprised four aspects: development of learning management processes, personnel development, direction and vision setting, and access to technology. 2. The overall current state was at a high level, and the desirable state at the highest level. The priority of needs ranked as direction and vision setting, access to technology, learning management development, and personnel development. 3. The proposed guidelines, based on the 70:20:10 learning model, were rated highly appropriate and feasible.

Keywords : Guidelines for the development; Private school administration; Digital era

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

โลกยุคใหม่เริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลนั้น มิได้เป็นเพียงเครื่องมือช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา หากได้หลอมรวมเข้าไปในชีวิตของผู้คนอย่างแท้จริง ยุคนี้เป็นยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคมฐานความรู้รวมถึงขยายขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีความต้องการนำเทคโนโลยี สารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้นับเป็นความท้าทายในการไล่ตามความทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อ

การป้องกันและลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ปอส์ ไกรวิญญ์ และบัญชา ชลาภิรมย์, 2563) นอกจากนี้ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ทั้งการบริหาร งานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมการบริหารงานกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของ สถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ICT มาใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าอย่างแท้จริง รวมถึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติ และแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัย สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2559)

ยุคดิจิทัลเป็นยุคกระแสหลักของโลกนับจากทศวรรษนี้ การไม่เปลี่ยนแปลงและยังยึดติดกับอะไรเดิม ๆ จะทำให้องค์กรล้าหลัง ด้อยพัฒนา สุดท้ายองค์กรเหล่านั้นก็ย่อมล่มสลายลง การศึกษาไทยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนนำดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาต้องนำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการรู้ รวมไปถึงการมีคลังสื่อดิจิทัล เพื่อให้นักเรียนสามารถเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาตนเองได้ในทุกที่ทุกเวลา (อนันต์ วรธิติพงศ์, 2560) โดยเฉพาะการศึกษาเอกชนเป็นการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ โดยการศึกษาเอกชนได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในการช่วยพัฒนาการศึกษาของประเทศ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาไปจนถึงระดับ อุดมศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) สถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลนั้นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอีกด้วย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ ทันยุคทันสมัย นั่นเพราะในการบริหารสถานศึกษาเทคโนโลยีดิจิทัลก็มีบทบาทสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ก็เป็นความท้าทายเนื่องจากบุคลากรทางการศึกษายังคุ้นชินกับวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า หรือการจัดเก็บข้อมูลด้วยเอกสาร กระบวนการเหล่านี้กำลังถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ครูและบุคลากรบางส่วนปรับตัวไม่ทัน (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565) อีกทั้งการบริหารในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิชาการ ทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่ กิจการนักเรียน หรือความสัมพันธ์กับชุมชน ล้วนต้องพึ่งพาระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้ามาใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2559) กล่าวคือ ยุคดิจิทัลได้กลายเป็นกระแสหลักของโลก หากองค์กรใดยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ โดยไม่ปรับเปลี่ยนก็จะล้าหลังและอาจล่มสลายลง การศึกษาไทยจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ทั้งในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบดิจิทัล รวมทั้งคลังสื่อการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

จากที่มาและความสำคัญของการบบริหารสถานศึกษาเอกชนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการปรับตัวเชิงระบบที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัด

การศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทแห่งเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการวิจัย แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศและแนวทางที่นำไปสู่การบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล

2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

3.1.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

3.1.2 ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ

3.2 ประโยชน์ในเชิงนโยบาย

3.2.1 สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคามสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปสู่การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 สถานศึกษาทุกสังกัดสามารถนำแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคามที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล

2.2 กำหนดเนื้อหา คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลที่ได้จากการสังเคราะห์ ได้แก่ ได้แก่ 1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ และ 4) การเข้าถึงเทคโนโลยี

2.3 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม มีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร จำนวน 730 คน ได้แก่ (1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 93 คน และ (2) ครู จำนวน 637 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

2) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 76 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเอกชน 2) ครูผู้สอน จำนวน 177 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเอกชน ทั้งหมดสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากอำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลที่ได้โดยการประเมินความเหมาะสมจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้แก่ ได้แก่ 1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ และ 4) การเข้าถึงเทคโนโลยี

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified

Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ ในสถานศึกษาที่ศึกษาดูงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในด้านที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดจำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3 เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล จากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

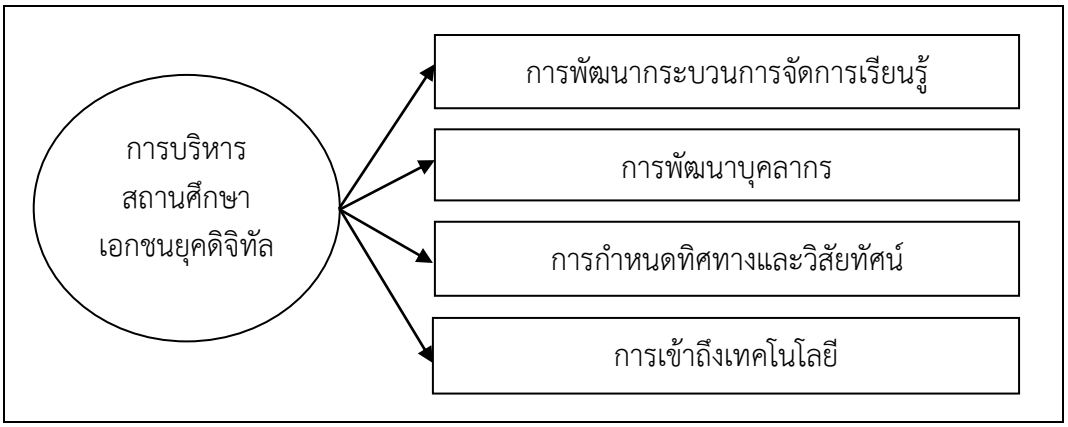
3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สรุปผลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ และ 4) การเข้าถึงเทคโนโลยี



ภาพที่ 1 องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล

5.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม แสดงผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคามโดยรวมและรายด้าน

การบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ
1. การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	3.70	0.67	มาก	4.55	0.51	มากที่สุด	0.23	3
2. การพัฒนาบุคลากร	3.77	0.83	มาก	4.57	0.55	มากที่สุด	0.21	4
3. การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์	3.69	0.82	มาก	4.61	0.57	มากที่สุด	0.25	1
4. การเข้าถึงเทคโนโลยี	3.72	0.81	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด	0.24	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.72	0.78	มาก	4.59	0.54	มากที่สุด	0.23	-

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคามโดยรวมและรายด้าน สรุปสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร การเข้าถึงเทคโนโลยี การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ การเข้าถึงเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ การเข้าถึงเทคโนโลยี การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลการนำแนวทางไปพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาโดยมีรายละเอียด ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยกำหนดวิธีพัฒนาโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และมีผลการประเมินแนวทางด้านความด้านความเหมาะสม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ และ 4) การเข้าถึงเทคโนโลยี สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องดำเนินงานอย่างบูรณาการ ครอบคลุมทั้งระบบการเรียนรู้ บุคลากร นโยบาย และเทคโนโลยีด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับเพ็ญจันทร์ สินธุเขต (2560) และสุรศักดิ์ ปาเฮ (2562) ที่แสดงความคิดสอดคล้องกันว่าการเรียนรู้ยุคดิจิทัลต้องบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียนอย่างยั่งยืน ด้านการพัฒนาบุคลากร เน้นการสร้างสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ครูและบุคลากร และสุกัญญา แช่มช้อย (2561) ที่ระบุว่าว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน ส่วนด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีมุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้พร้อมใช้งาน สอดคล้องกับเพชรสุภัค กิจสกุล และคณะ (2567) และทินกร เผ่ากันทะและกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2565) ที่ได้สรุปสอดคล้องกันว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นการบูรณาการทั้งสี่องค์ประกอบ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.

6.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมุ่งเน้นการเสริมศักยภาพครูและบุคลากรให้มีความรู้และทักษะดิจิทัล มากกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม ซึ่งเป็นทั้งจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาให้เกิดความสมดุลระหว่าง “คน” และ “กลยุทธ์” ขององค์กร ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559) ที่ระบุว่าสังคมฐานความรู้ต้องการบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดชีวิตและใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว รวมถึงสอดคล้องกับสงบ อินทรมณี (2562) ที่ชี้ว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีทักษะและวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในขณะเดียวกัน แนวคิดของอารีย์ น้ำใจดีและพิชญาภา ยืนยาว (2562) เน้นว่าบุคลากรยุคดิจิทัลต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยี คิดเชิงระบบ และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น ขณะที่ทินกร เผ่ากันทะและกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2565) และมลฤดี เพ็งสง่าและมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2566) เห็นตรงกันว่าผู้บริหารควรพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสส่วนด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดิจิทัล เพื่อให้การบริหารมีทิศทางชัดเจนและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา แช่มช้อย (2561) ที่เสนอว่าผู้บริหารต้องบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับองค์กร

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการมีจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมายในการใช้เทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคาดหวังให้สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางดิจิทัล สอดคล้องกับสุกัญญา แช่มช้อย (2562) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ในการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับองค์กร และสงบ อินทรมณี (2562) ที่ชี้ว่าผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและเป็นผู้นำในการใช้ ICT เพื่อยกระดับการบริหารและการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกัน อารีย์ น้ำใจดีและพิชญาภา ยืนยาว (2562) อธิบายว่ากลยุทธ์ดิจิทัลที่ดีเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็น “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพปัจจุบันที่ด้านนี้อยู่ในระดับต่ำ กับสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด ซึ่งยืนยันว่าการพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดิจิทัล” ของผู้บริหารเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารยุคใหม่ ส่วนด้าน “การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้” ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนว่าผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเอกชนมีการปรับกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ดังที่สุรศักดิ์ ปาเฮ (2562) และสงบ อินทรมณี (2562) ชี้ว่าการศึกษายุคดิจิทัลต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย ดังนั้น ผลการวิจัยจึงยืนยันว่า การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์คือหัวใจสำคัญของการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

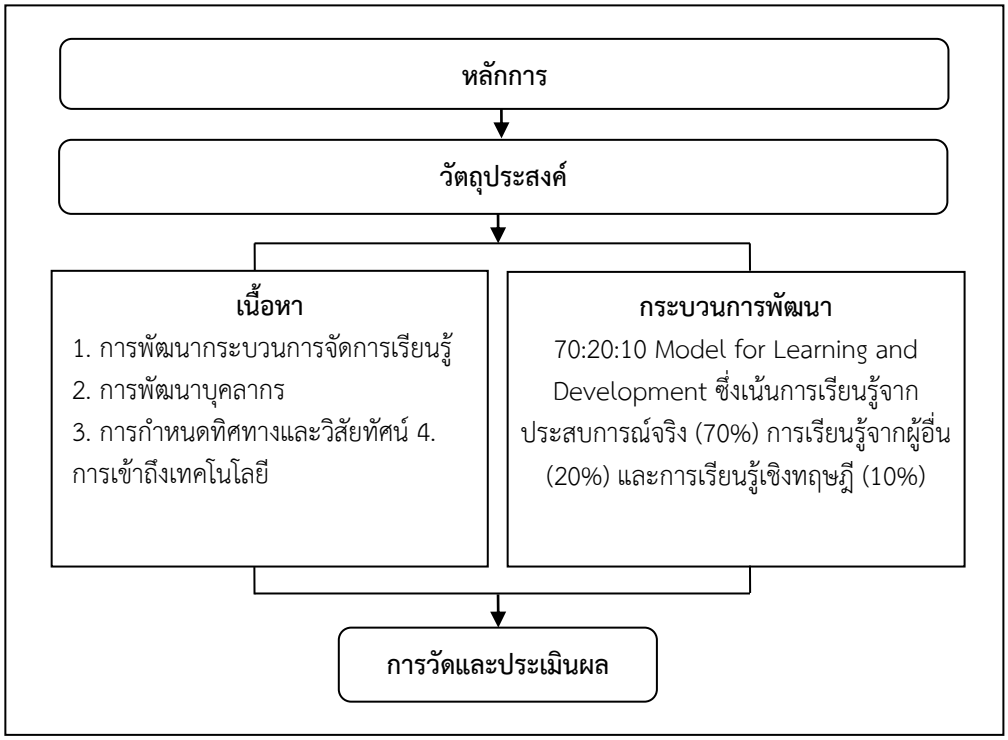
ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตระหนักว่า “วิสัยทัศน์ดิจิทัล” เป็นจุดเน้นสำคัญที่ยังมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

มากกว่าด้านอื่น ๆ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารอาจมีการใช้เทคโนโลยีในระดับหนึ่งแล้ว แต่ยังต้องการการพัฒนาสมรรถนะในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การวางวิสัยทัศน์ และการนำนโยบายดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสุกัญญา แช่มช้อย (2561) ที่ระบุว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี สามารถนำการประยุกต์ใช้และการบูรณาการเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้ และสงบ อินทรมณี (2562) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้เทคโนโลยีในการยกระดับทั้งการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งทำหน้าที่เป็น “ผู้นำ” ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในมิติต่าง ๆ ของการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลวิจัยที่พบว่าด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยด้านความต้องการจำเป็นที่ชี้ว่าการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์เป็นด้านที่มีความต้องการสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหารเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งในมิติของการคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่สถานศึกษาดิจิทัลมีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกันทั้งองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

6.3 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลที่จัดทำขึ้นได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด โดยแนวทางดังกล่าวถูกพัฒนาเป็น “คู่มือการพัฒนา” ที่ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล ซึ่งมีความครบถ้วนและเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของเรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554) และนันท์มนัส รอดทัศนา (2554) ที่ระบุว่าคู่มือที่มีคุณภาพต้องอธิบายขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมสาระสำคัญ และสามารถนำไปใช้ได้จริง การออกแบบแนวทางใช้กรอบแนวคิด 70:20:10 Model for Learning and Development ซึ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) และการเรียนรู้เชิงทฤษฎี (10%) ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรพัฒนาศักยภาพได้รอบด้าน ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) ที่ชี้ว่าผู้นำส่วนใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการลงมือทำและการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าแนวทางนี้มีความสอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษาเอกชนและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนถึงการออกแบบที่เชื่อมโยงทั้งทฤษฎีและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ จึงถือเป็นแนวทางที่มีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาเอกชนและยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ และ 4) การเข้าถึงเทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล วิธีการการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิด 70:20:10 Model for Learning and Development แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ควรกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อน การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย

8.1.2 ควรจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลทางการศึกษาเอกชน” ในระดับจังหวัด เพื่อเป็นแหล่งพัฒนาทักษะและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งจะเป็นแนวทางให้หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการประยุกต์ใช้ดิจิทัลในกระบวนการจัดการเรียนรู้ 2)การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการเทคโนโลยี 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 4) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหาร

สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทยุคดิจิทัล และยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา

8.2.2 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าในบางรายการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนควรตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองและบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 จากการศึกษาพบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำกว่าในบางรายการ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

8.3.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ความพร้อมและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรและนักเรียน 3) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการเทคโนโลยี 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

8.3.3 ควรมีการวิจัยประสิทธิผลของคู่มือการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้ตัวชี้วัดใน 4 ด้านดังกล่าวเป็นตัวแปรหรือองค์ประกอบในการศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน รวมถึงการยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องกับความท้าทายของยุคดิจิทัล

9. บรรณานุกรม

ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.** 4(2). 37–45.

นันท์มนัส รอดทัศนา. (2554). **การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปอส์ ไกรวิญญ์ และบัญชา ชลาภิรมย์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล. **วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** 48(2). 147–164.

เพชรสุภัค กิจสกุล, พิภพ วชังเงิน และทนง ทองภูเบศ. (2567). นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเครือข่ายของกลุ่มโรงเรียนเอกชนคาทอลิกภาคใต้. **วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน.** 6(3). 207-221.

เพ็ญจันทร์ สินธุเขต. (2560). **การศึกษายุคนี้ (ยุคดิจิทัล): Thailand 4.0. ใน รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Conference Proceedings) ครุศาสตรวิจัย ครั้งที่ 3: 2560 นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.** สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2566. จาก https://edu.lpru.ac.th/eduresearch/nace2017/NACE2017.pdf

มลฤดี เพ็งสง่าและมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ**. 24(2). 162–175.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). **เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.** ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.** 16(1). 353-360.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). **การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน: สภาพและแนวทางการสนับสนุน.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2562). **การศึกษาภควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา.** แพร่ : แพร่ไทยอุตสาหการพิมพ์.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). Thailand 4.0: สร้างความเข้มแข็งจากภายในเชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่โลก. **Eco-Challenge Magazine.** 11(3). 5–9.

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

อนันต์ วรธิติพงศ์. (2560). **อนาคตภาพดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยืนยาว. (2562). **ผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในรายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 11.** นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). **การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล.** สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2567. จาก http://www.trueplookpanya. com/knowledge/content/52232/

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

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). **The career architect development planner.** Minneapolis, MN : Lominger Limited, Inc.

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น*

GUIDELINES FOR DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE OFFICE OF KHON KAEN SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

ภานุเดช จันมะณี[1], กฤษกนก ดวงชาทม[2], ดรุณนภา นาชัยฤทธิ์[3]
Panudet Chanmanee[1], Kritkanok Duangchatom[2], Darunnapa Nachairit[3]
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม[1,2,3]
Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University[1,2,3]
Email : directorapichai@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ (3) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 381 คน โดยใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.84 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 ศึกษาและตรวจสอบแนวทางการพัฒนา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง 9 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ (4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม 2. สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะคุณธรรมจริยธรรม 3. แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21; ผู้บริหารสถานศึกษา

*Received: November 3, 2025; Revised: December 22, 2025; Accepted: December 25, 2025

ABSTRACT

The objectives of this research were to identify the components and indicators of school administrators' 21st-century skills, examine their current and desirable states as well as developmental needs, and develop guidelines for enhancing these skills among administrators under the Khon Kaen Secondary Educational Service Area Office. The study was conducted in three phases. Phase 1 investigated the components and indicators of the skills using a semi-structured interview with five experts, and data were analyzed through content analysis. Phase 2 examined the current and desirable states and developmental needs using a five-point Likert-scale questionnaire administered to 381 school administrators and teachers. The instrument had a reliability coefficient of 0.91 and item discrimination indices ranging from 0.31 to 0.84. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 3 developed and validated the proposed development guidelines, involving six key informants and nine experts who evaluated the appropriateness and feasibility of the guidelines using interview and assessment forms.

The research results revealed the following findings: 1. School administrators' 21st-century skills consisted of four dimensions: (1) communication, (2) analytical and creative thinking, (3) visionary, and (4) moral and ethical skills. 2. The overall current state was at a high level, while the desirable state was at the highest level. Developmental needs ranked from highest to lowest as analytical and creative thinking, visionary, communication, and moral and ethical skills. 3. The proposed guidelines comprised five elements: principles, objectives, six learning units, a 70:20:10-based development process, and measurement and evaluation, with overall appropriateness and feasibility rated at the highest level.

Keywords : Development guidelines; 21st-century skills; School administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือ มีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงานตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทที่สำคัญ คือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้นำที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วมปรับองค์กรให้เป็น

องค์การขนาดเล็กและมีโครงสร้างแนวราบ และเสริมสร้างการมีหุ้นส่วนทางการศึกษา ดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและประสบการณ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2560) ดังที่วิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะบทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความดีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกและตัวแปรที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพในผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารที่จะประสบความสำเร็จ สามารถสนองตอบการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะและทักษะการบริหารที่โดดเด่นและเหมาะสม มีความรู้ในหลักการเชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมจริยธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาในยุคใหม่เพื่อนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะหลายประการ อาทิ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ มีภาวะผู้นำแบบจูงใจใฝ่บริการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น (ชัยยนต์ เพาพาน, 2560) ทั้งนี้สถานศึกษาถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ เนื่องจากเป็นแหล่งประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม ฝึกทักษะอาชีพ เสริมสร้างคุณธรรมอันพึงประสงค์เพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และฝึกทักษะชีวิตอันจำเป็นในการดำรงชีวิตให้กับนักเรียน สรรค์สร้างบุคลิกภาพทางสังคมให้แก่นักเรียน เพื่อให้สามารถปรับตนในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปฏิบัติตนให้มีคุณค่าแก่สังคม โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการคอยกำกับ ติดตาม และดูแลการดำเนินการของโรงเรียนอีกทั้งพยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาให้มีผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพที่สุด และเพื่อให้นักเรียนสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้ในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญที่สุดต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถาบัน เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมด ความสำเร็จขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธี ประสบการณ์ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ และอุทิศตน ความเสียสละและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา (บรรจง ลาวะลี, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนาประชากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีความสุข จากความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าว ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการศึกษาโดยใช้แนวทางการบริหารตามนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีตัวชี้วัดในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้

มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, 2568) กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษาของผู้วิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ เพื่อให้การดำเนินการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจดำเนินการวิจัย แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และได้แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการสร้างโปรแกรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้บริหาร เช่น การฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์จริง

3.2 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำหรือปรับปรุงนโยบายการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาและกลยุทธ์การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กำหนดรายละเอียดจากผลการศึกษาและการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์และผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน จากนั้นสรุปเป็นความเรียง

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และครู จำนวน 257 คน

1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากการวิจัยในระยะที่ 1

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

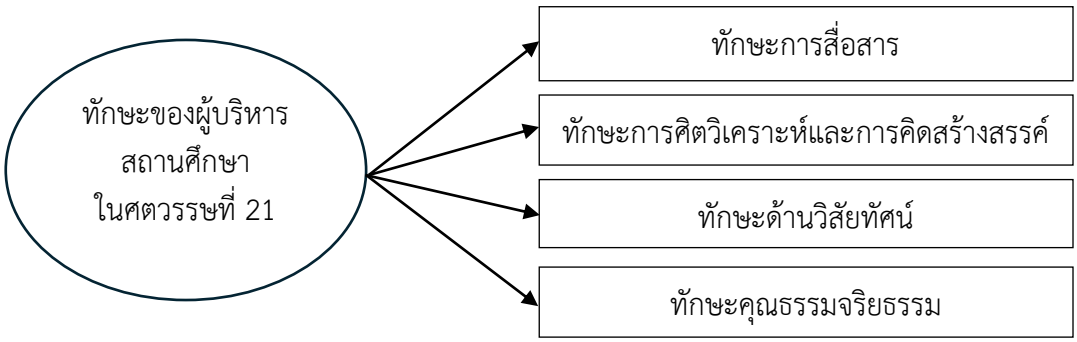
3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3.3 ประเมินแนวทางโดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

5.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
ทักษะการสื่อสาร	3.61	.47	มาก	4.81	.34	มากที่สุด	33	3
ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	3.61	.44	มาก	4.87	.34	มากที่สุด	.35	1
ทักษะด้านวิสัยทัศน์	3.62	.52	มาก	4.86	.31	มากที่สุด	.34	2
ทักษะคุณธรรมจริยธรรม	3.74	.51	มาก	4.85	.32	มากที่สุด	.30	4
รวมเฉลี่ย	3.65	.46	มาก	4.85	.33	มากที่สุด	.33	-

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม และทักษะด้านการสื่อสารตามลำดับ ความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ .33 เรียงลำดับดัชนีความ

ต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะคุณธรรมจริยธรรมตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปผลแนวทางประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องมีทั้งความสามารถทางปัญญา ความสามารถทางสังคม และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบแรก คือ ทักษะการสื่อสาร เป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้าใจร่วมและความร่วมมือภายในองค์กร สอดคล้องกับพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ที่กล่าวสรุปว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการดำเนินการต่างๆ ที่ทำร่วมกับผู้นำ และไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่กล่าวว่าศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มีวัตกรรมและการผลิตใหม่ๆ จะเกิดขึ้นมาก ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของความร่วมมือ ยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ๆ ความสามารถทางด้านการสื่อสารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่นๆ องค์ประกอบที่สอง คือ ทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชัยยนต์ เพาพาน (2560) ที่ระบุว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์เป็น “ทักษะหัวใจ” ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตีความข้อมูล คิดอย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการพัฒนาองค์กร ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่กล่าวว่าทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารมองปัญหาอย่างรอบด้านและออกแบบแนวทางการบริหารที่สร้างคุณค่าใหม่ให้กับโรงเรียนได้ จึงถือเป็นทักษะสำคัญที่หลอมรวมการคิดเชิงระบบกับการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังกับผลการวิจัยของกนิษฐา ทองสมุทร, 2561) ที่สรุปว่าว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติหลักของผู้นำโรงเรียนยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่สาม คือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับจิรพล สังข์โพธิ์และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำดิจิทัลด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกว่ายุคก่อน มีความทันสมัย กล้าตัดสินใจ มีกลยุทธ์ในการทำงาน จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรใน

ยุคดิจิทัลเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เมื่อผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์แล้วบุคลากรในองค์กรต้องทำการปรับตัวและพัฒนาให้ทันกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น และพรรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ด้านวิจัยทัศน์ว่าการมีวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองภาพอนาคตให้ออก โดยนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ และต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพร้อมพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันได้ด้วย และองค์ประกอบที่สี่ทักษะคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับไกรศร เจียมทอง (2561) กล่าวสรุปผลการวิจัยทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นลักษณะของผู้บริหาร ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมคำสอนของหลักศาสนา มีจรรยาบรรณและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดกับตนเอง ครู นักเรียนและบุคคลทั่วไปยึดระบบธรรมาภิบาล และพรรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะตัวแทนคุณธรรมจริยธรรม ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางคุณธรรมจริยธรรม ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางคุณธรรมจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางคุณธรรมจริยธรรม และให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ด้านคุณธรรมจริยธรรม

6.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะคุณธรรมจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ทักษะการสื่อสาร ซึ่งสะท้อนภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ศึกษาว่ายังคงยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็ง แต่ในขณะเดียวกันยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการสื่อสาร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเท่าทันบริบทของศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของพรรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่อธิบายว่า คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแม้จะไม่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการในระเบียบหรือกฎหมาย แต่ถือเป็นกลไกขับเคลื่อนศักยภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรมย่อมสามารถใช้ความดี ความถูกต้อง และความรับผิดชอบ เป็นพลังในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไกรศร เจียมทอง (2561) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมจะประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมคำสอนของศาสนา ยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งทำให้ครู นักเรียน และบุคลากรเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีคุณลักษณะดังกล่าวอย่างเด่นชัด และในส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับต่ำสุด สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในการใช้เทคนิคการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารกับบุคลากรและชุมชนทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญ เช่น พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ที่กล่าวว่าทักษะการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความร่วมมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่มองว่าศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเครือข่ายและการเชื่อมต่อ จึงทำให้ทักษะการสื่อสารมีความจำเป็นต่อการบริหารเทียบเท่ากับทักษะการคิดวิเคราะห์หรือการจัดการองค์กร

สภาพที่พึงประสงค์พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อทักษะด้านการคิดเชิงเหตุผลและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ และบริบททางสังคมสอดคล้องกับแนวคิดของ พรรณิภา งามเลิศ และคณะ (2563) ที่ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกทางความคิด โดยเฉพาะการวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้เรียนและสถานศึกษาในระยะยาว และผลการวิจัยของไกรศร เจียมทอง (2561) ที่ได้สรุปว่าผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะการคิดสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สามารถตีความข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญของประเด็น และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้บริหารในเขตพื้นที่ศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และพัฒนพงษ์ แสงพันธ์ (2566) ได้สรุปไว้อย่างสอดคล้องว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการคิดในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากส่วนย่อยสู่ส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม และเป็นตัวอย่างของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

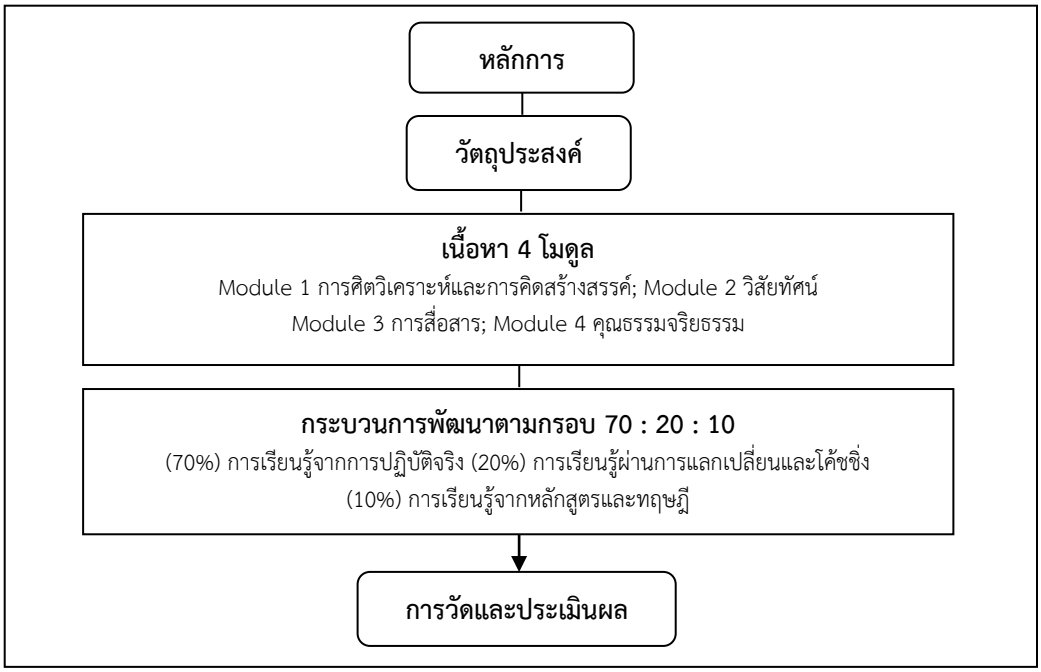
ความต้องการจำเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าด้านทักษะการศิตวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เหตุผลเชิงลึก การคิดเชิงระบบ และการสร้างแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับวรรณิภา งามเลิศและคณะ (2563) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิดและใช้ข้อมูลอย่างรอบด้านในการตัดสินใจ และอติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ที่สรุปว่าผู้บริหารควรมีความสามารถคิดนอกกรอบ วิเคราะห์สถานการณ์ได้รวดเร็ว และเป็นแบบอย่างของการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป การที่ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงคุณภาพ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก้าวทันโลกยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

6.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70 : 20 : 10 และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการด้านการจัดทำคู่มือการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พร้อมกระบวนการพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 ซึ่งผสมผสานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียน แต่เชื่อมโยงกับประสบการณ์งานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำคู่มือของนงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ที่เน้นการระบุองค์ประกอบ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และทำไม เพื่อให้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ตามแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) และพัชรา วาณิชวศิน 2560) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ และการเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นทางการช่วยให้เกิดการเติบโตของผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และพฤติกรรมอย่างสมดุล การประเมินผลแนวทางพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงว่าแนวทางนี้ไม่เพียงมีโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกับทฤษฎี แต่ยังสามารถนำไปใช้พัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้เชิงลึกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและยั่งยืนในระบบการศึกษา

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสาร (2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ (4) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม โดยแนวทางการพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา กำนดเป็น 4 โมดูลตามองค์ประกอบ (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70 : 20 : 10 และ (5) การวัดและประเมินผล แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ โดยจัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Workshop) และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลจริง

8.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิด 70:20:10 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) การเรียนรู้จากผู้อื่นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (20%) และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควร พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์อย่างต่อ เนื่อง เนื่องจากเป็นทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเชิงระบบในบริบทของการศึกษาไทยยุคใหม่

8.2.2 ควรพัฒนาทักษะด้าน การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร เพื่อให้สามารถถ่ายทอดข้อมูล แนวคิด และนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกสถานศึกษา

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน (เช่น ประถมศึกษา หรืออาชีวศึกษา) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะผู้บริหารตามบริบทขององค์กรการศึกษาในแต่ละระดับ

8.3.2) ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร หรือแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างโมเดลเชิงกลไกที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

8.3.3) ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการทดลองใช้แนวทางที่ได้จากงานวิจัยนี้ในสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลและความยั่งยืนของแนวทางการพัฒนาทักษะในบริบทจริง พร้อมทั้งจัดทำคู่มือหรือโมเดลพัฒนาที่สามารถขยายผลในระดับเขตพื้นที่และประเทศได้

9. บรรณานุกรม

กณิษฐา ทองสมุทร. (2561). **ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.** การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ไกรศร เจียมทอง. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จิรพล สังข์โพธิ์และคณะ. (2560). **ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัยยนต์ เพาพาน. (2560). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาและนวัตกรรมทางการบริหาร: กระบวนทัศน์ใหม่ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.** กาฬสินธุ์ : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.

นงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการเรียนรวมอย่างมีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร.** 12(4). 1093–1111.

บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด.** 6(2). 206-215.

พรรณิภา งามเลิศ, รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล และองค์อร สงวนญาติ. (2563). ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7. **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์.** 5(2). 789-804.

พัชรา วาณิชวศิน. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

พัฒนพงษ์ แสงพันธ์. (2566). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.** ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

วิจารณ์ พานิช (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ : ตถาตาพับลิเคชั่น.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2568). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.** ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

อติกาญจน์ ศรีสังข์. (2564). **ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณ.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). **The career architect development planner.** Minneapolis, MN : Lominger.

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*

PROGRAM DEVELOPMENT TO ENHANCE DIGITAL LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHAIYAPHUM PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

ปริศนา อาจวงษ์[1], สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ[2]
Prisana Arjwong[1], Sutthipong Hoksuwan[2]
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม[1,2]
Faculty of Education, Mahasarakham University[1,2]
Email : 66010581042@msu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 338 คน และผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) วิธีการพัฒนา และ (5) การประเมินผล มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

---

*Received: November 24, 2025; Revised: December 21, 2025; Accepted: December 25, 2025

ABSTRACT

This research article aims to:1) to study the current condition, the desirable condition, and the needs for enhancing digital leadership of the school administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2, and 2) to develop a program to enhance digital leadership of the school administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 338 participants, teachers and school administrators, as well as 5 experts. Research instruments included a rating-scale questionnaire, a semi-structured interview, and an evaluation form for program suitability and feasibility. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the index of priority needs.

The research findings revealed that: 1. The current condition of digital leadership of the school administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2 in was at a moderate level. The desirable condition of digital leadership was found at the highest level. The analysis of priority needs revealed the following order: 1) setting a digital vision, 2) digital literacy, 3) digital communication, and 4) creating a digital culture. 2. Program Development to Enhance Digital Leadership of the School Administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2 consisted of five components: 1) principles, 2) objectives, 3) content, 4) development methods, and 5) evaluation. The evaluation of the program indicated that both its appropriateness and feasibility were rated at the highest level.

Keywords : Leadership Enhancement Program; Digital Leadership; School Administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 เป็นกรอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้สามารถรับมือความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มีแนวทางในการพัฒนาด้านการศึกษา มุ่งเน้นให้ประชาชนไทยมีกำลังสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาในอนาคต โดยการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมการเรียน รวมถึงความพยายามในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่งผลให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอื้อให้การจัดการศึกษามีความคล่องตัวและ รับความเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยเร่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยอย่างเต็มกำลังและความสามารถ เด็กไทยทุกคนจะต้องได้

เรียนหนังสือที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล โดยมีนโยบายในการขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยี คือการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ ,2567) ซึ่งแนวทางการบริหารงานของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ที่ใช้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดและในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ให้นำไปยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของส่วนราชการ คือ เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ก้าวล้ำเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและปรับรูปแบบการทำงานเป็นดิจิทัล มี Platform รองรับการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (อานนท์ วิชานนท์, 2567)

จากสภาพการเปลี่ยนเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางดิจิทัล มาสู่ยุควูกา (VUCA World) ที่เต็มไปด้วยความผันผวน มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะคาดการณ์ได้ จนกระทั่งมาสู่ยุคบานี่ (BANI World) โลกอันแสนเปราะบาง น่ากังวล คาดเดาและเข้าใจได้ยาก ซึ่งสถานการณ์ในยุค BANI World ส่งผลกระทบไปทุกวงการรวมถึงการศึกษาด้วย ได้แก่ ช่วงหลังวิกฤตโควิด-19 นักเรียนเกิดสภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ ธุรกิจเทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์เติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ประชาชนบางกลุ่มเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี เข้าไม่ถึงข้อมูลไม่มีทักษะดิจิทัล เกิดปัญหาความเลื่อมล้ำทางดิจิทัล รวมไปถึงสภาวะทางจิตใจของนักเรียน นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ยุคหลังโควิดที่เปราะบางและเต็มไปด้วยความหดหู่ เครียด วิตกกังวล ซึ่งส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (เทอดศักดิ์ ณ สงขลา, 2567) ดังนั้นการจัดการปัญหาจึงเป็นความท้าทายของผู้นำในยุคนี้จึงให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์พบกับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การจัดทำให้สถาบันการศึกษาสามารถคงความมีคุณค่า มีคุณภาพ เพิ่มสมรรถนะในการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคดิจิทัลที่สามารถเก็บข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานโดยเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติการวันต่อวัน ตลอดจนการวางกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์มีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยดำเนินการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (จิณณวัตร ปะโคทัง, 2561)

การจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งใน ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ตั้งแต่ระดับนโยบาย การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่การเรียนรู้ ในห้องเรียน ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้พร้อมสำหรับการเป็น องค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะขับเคลื่อนสถานศึกษาไปข้างหน้านั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (สุกัญญา แช่มช้อย, 2562) ซึ่งการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องวางแผนการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชัดเจน ถูกต้องและรวดเร็วเป็นแบบเรียลไทม์ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุความต้องการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล (ปณุณิฐฐา มาเชค, 2565) ต้องส่งเสริมพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา และคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้ ตลอดจนเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในหลายมิติอย่างมีประสิทธิภาพ (สงบ อินทรมณ, 2562)

ผู้นำท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการหนึ่งที่จะกำหนดความเป็นผู้นำแบบดิจิทัล คือ ต้องดูแนวคิดของความเป็นผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ เน้นถึงความสำคัญของอิทธิพลทางสังคม ความเป็นผู้นำแบบดิจิทัลสามารถกำหนดทิศทางการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผ่านการเข้าถึงข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์เพื่อคาดการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารและบุคลากร 3) สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร 4) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และ 5) จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล ซึ่งความมีภาวะผู้นำทางการศึกษานี้เป็นความสามารถพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ส่งผลต่อครูผู้สอน ผู้เรียน บุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กนกอร สมปราชญ์, 2562)

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่กระบวนการจัดการศึกษาและการทำงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและความต้องการ ของผู้เรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างความมั่นใจและการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้เรียนมีความรอบรู้และรู้เท่าทันการใช้เทคโนโลยี โดยยึดหลักจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ และให้ความสำคัญต่อศาสตร์การสอนที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล (ดาวรุวรรณ ถวิลการ, 2564)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์กรชั้นนำบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” โดยมีพันธกิจ คือ พัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความมั่นคง ส่งเสริม สนับสนุนการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวพหุปัญญา พัฒนาครูเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะทางภาษาและเทคโนโลยี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2566) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกด้านของการศึกษา การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาจะช่วยให้การ

ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลสารสนเทศ สื่อคลังความรู้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้อย่างสร้างสรรค์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังช่วยขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้ก้าวหน้า

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำประสบการณ์ และเทคนิคกระบวนการไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

2.2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เพื่อจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การรู้ดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 4) การสื่อสารดิจิทัล จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้มาใช้สร้างแบบสอบถาม และหาคุณภาพเครื่องมือ ด้วยการเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งพบว่า มีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 37 ข้อ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.382 - 0.675 และความเชื่อมั่นทั้ง

ฉบับเท่ากับ 0.946 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.420 - 0.841 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.967 จากนั้นนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 338 คน หลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และแบบผลโดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 คน มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการสอน ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.45	0.89	ปานกลาง	4.69	0.54	มากที่สุด	0.359	1
2. การรู้ดิจิทัล	3.49	0.82	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.340	2
3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	3.50	0.61	ปานกลาง	4.65	0.49	มากที่สุด	0.328	4
4. การสื่อสารดิจิทัล	3.48	0.88	ปานกลาง	4.66	0.59	มากที่สุด	0.339	3
โดยรวม	**3.48**	**0.80**	**ปานกลาง**	**4.67**	**0.52**	**มากที่สุด**	**0.341**	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ($\overline{X}$ = 3.50) รองลงมาคือ การรู้ดิจิทัล ($\overline{X}$ = 3.49) ด้านการสื่อสารดิจิทัล ($\overline{X}$ = 3.48) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\overline{X}$ = 3.45)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\overline{X}$ = 4.67) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.69) รองลงมาคือ ด้านการรู้ดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.68) ด้านการสื่อสารดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.66) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ($\overline{X}$ = 3.65)

ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.359) ด้านการรู้ดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.340) ด้านการสื่อสารดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.339) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.328) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 สรุปประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล	**สรุปประเด็นสัมภาษณ์**
กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลถือเป็นภารกิจหลักเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดและขับเคลื่อนองค์กร 2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
การรู้ดิจิทัล	1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรอบด้าน 2. ผู้บริหารต้องแบ่งปันความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา
การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	1. ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทที่เหมาะสม ตามความถนัดและศักยภาพของแต่ละบุคคล 2. ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มที่ 3. ผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล	สรุปประเด็นสัมภาษณ์
การสื่อสารดิจิทัล	1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างมาตรฐานการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ 2. ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจการไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญาในการใช้สื่อดิจิทัลให้กับบุคลากร และรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลของนักเรียนและบุคลากร

หลังจากดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

ตารางที่ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2	
หลักการ	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักการไปพัฒนาตนเองและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2
เนื้อหา	Module 1 กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้ดิจิทัล Module 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล Module 4 การสื่อสารดิจิทัล
วิธีการพัฒนา	การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินความรู้และทักษะก่อนการพัฒนา 2. การประเมินความรู้และทักษะระหว่างการพัฒนา 3. การประเมินความรู้และทักษะก่อนหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

จากการดำเนินการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.54	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.60	0.54	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	4.80	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
2.2 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.54	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.54	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.80	0.44	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
3.4 Module 1 กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.80	0.44	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
3.5 Module 2 การรู้ดิจิทัล	4.60	0.54	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
3.6 Module 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	4.60	0.54	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
3.7 Module 4 การสื่อสารดิจิทัล	4.60	0.54	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
4. กระบวนการ/วิธีการพัฒนา						
4.1 วิธีการพัฒนาเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.70	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.60	0.54	มากที่สุด	4.70	0.44	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.60	0.54	มากที่สุด	5.000	0.00	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	4.80	0.44	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	**4.69**	**0.48**	**มากที่สุด**	**4.71**	**0.44**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โดยรวมแล้วมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองลงมาคือ การรู้ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในทุกมิติของสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ไปจนถึงการการจัดหาเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม ล้วนส่งผลโดยตรงให้บุคลากร นักเรียน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดการปรับตัวและเรียนรู้ที่จะผนวกเครื่องมือดิจิทัลให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลนี้จะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่การทำงานที่มีระบบ เกิดประสิทธิภาพ ทั้งสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคต และการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกวินท์ บินสะอาด (2564) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล เป็นการสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์การ ด้วยการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัล นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา ตรวจสอบนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมประสิทธิภาพการใช้

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่น และชุมชนการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และดิจิทัล ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดิจิทัลอยู่ในระดับมาก แต่มีความแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน แสดงให้เห็นว่าความต้องการพัฒนาผู้บริหารด้านภาวะผู้นำดิจิทัลมีความหลากหลาย และควรออกแบบแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทและคุณลักษณะของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิรมณ ซึมกระโทก (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านจริยธรรม และ กฎหมายการใช้ดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องมากจากผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้กฎหมายดิจิทัล ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ที่เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จึงส่งผลให้ผู้บริหารและครูมีความระมัดระวังต่อการใช้ข้อมูล คำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะทำการเผยแพร่ข้อมูลนั้น ๆ และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งสะท้อนถึงความคาดหวังของผู้บริหารสถานที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านดิจิทัลอย่างเข้มแข็ง เพื่อใช้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐิตา สงค์แก้ว (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีภาวะผู้นำดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ซึ่งภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องปรับตัวและเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลมาใช้เป็นองค์ประกอบและแนวทางในการบริหารพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ อาภาภรณ์ ภูศรี (2565) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และการ

เป็นพลเมือง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าองค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง ทั้งนี้เนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีการตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ดังที่ สุกัญญา แช่มช้อย (2562) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือปัจจัยสำคัญอีกหนึ่งปัจจัย ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพให้กับผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำขององค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการนำองค์กรโดยการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา นั่นก็คือคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัศน์ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล 3) การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ 4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ 5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล และ 6) ประเด็นทางสังคม กฎหมายและจรรยาบรรณ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ปกรณ์ (2564) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 7 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล การจัดการดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล เครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลและกลยุทธ์เชิงดิจิทัล องค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเริ่มจากมุมมองเชิงดิจิทัลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยเริ่มจากการมองภาพอนาคตด้านดิจิทัล เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สถานศึกษามีทิศทางการดำเนินงานที่มีมีทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้ดิจิทัล Module 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล Module 4 การสื่อสารดิจิทัล 4) วิธีการพัฒนา โปรแกรมได้ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 โดยแบ่งเป็น 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ส่วน 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% การเรียนรู้ผ่านการอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล มา 3 วิธี ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผล ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา 60 ชั่วโมง โดยการประเมินก่อนและหลังการพัฒนา โดยได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผลการประเมินโปรแกรม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 จากผลการประเมิน

ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารได้จริง ซึ่งผลที่ปรากฏนี้สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พวงแก้ว กิจธรรม (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม หมายถึงแผน การจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐณิชา ธนะสูตร (2566) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 ความเป็นมืออาชีพ Module 2 การสร้างเครือข่ายวัฒนธรรมการเรียนรู้ Module 3 วิสัยทัศน์ 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผล ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา 100 ชั่วโมง วิธีการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การพัฒนา จากบุคคลอื่น และ 3) การพัฒนาด้วยการอบรม และพบค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.81

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

1) หลักการ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักการไปพัฒนาตนเองและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

3) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้ดิจิทัล Module 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล Module 4 การสื่อสารดิจิทัล

4) วิธีการพัฒนา

4.1 การศึกษาด้วยตนเอง 70 % (42 ชั่วโมง)

4.2 การศึกษาดูงาน 20 % (12 ชั่วโมง)

4.3 การฝึกอบรม 10 % (6 ชั่วโมง)

5) การวัดและประเมินผล

การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การประเมินความรู้และทักษะก่อนการพัฒนา 2) การประเมินความรู้และทักษะระหว่างการพัฒนา จากการประเมิน

ใบงาน การร่วมกิจกรรม และ 3) การประเมินความรู้และทักษะก่อนหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาการเสริมสร้างตามโปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ควรขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของผลการวิจัย อันจะช่วยให้การพัฒนาโปรแกรมมีความเหมาะสม สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน

9. บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2562). **ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา.** ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). **นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569.** สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2567. จาก https://ops.moe.go.th/นโยบายการศึกษา-ศธ-2568-2569/

กวินท์ บินสะอาด. (2564). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล.** วิทยานิพนธ์รปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.** อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). **รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฏฐิตา สงค์แก้ว. (2565). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่.

ณัฐณิชา ธนะสูตร. (2566). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2564). **ภาวะผู้นำดิจิทัล.** ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เทอดศักดิ์ ณ สงขลา นิตยสาร สสวท. (2567). **เตรียมรับมืออย่างไร...ในการจัดการศึกษายุค BANI World.** สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2568. จาก https://www.scimath.org/other-article/item/18415-bani-world

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

ปณุณิฐฐา มาเชค. (2565). **การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล.** ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงแก้ว กิจธรรม. (2552). **การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษสำหรับคนพิการ โดยกระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิพัฒนาคนพิการไทย.

ภิรมณ ซึมกระโทก. (2565). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.** วิทยานิพนธ์รปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สงบ อินทรมณ. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.** 16(1). 353–360.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570.** ชัยภูมิ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2566-2570).** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2562). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ วิชานนท์. (2567). **สมัยที่ 2 “เพิ่มพูน” พร้อมขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลสานงานต่อ ก่องานใหม่ “เรียนดี มีความสุข” ทุกมิติ เดินหน้า “ปฏิวัติการศึกษาแก้ปัญหาประเทศ”.** สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2567. จาก https://moe360.blog/2024/09/16/minister-education-policy/

อาภาภรณ์ ภูศรี. (2565). **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

การพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*

THE DEVELOPMENT OF TEACHERS IN THE USE OF EDUCATIONAL APPLICATIONS FOR LEARNING MANAGEMENT AT NONSAENG WITTAYASERM SCHOOL, UNDER THE KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

ทรงพล ทะรังศรีพีพรรณ[1], คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล[2], สุพจน์ ดวงเนตร[3]
Songpon Tharangsree[1], Khomsan Khajornpanyapaisan[2], Suphot Duangnet[3]
คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์[1,2,3]
Faculty of Education and Educational Innovation, Kalasin University[1,2,3]
Email : ballaunji@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครู จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครู จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และ 3) ศึกษาผลการพัฒนาครูด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครู จำนวน 10 คน โดยความสมัครใจ เครื่องมือที่ใช้ คือแบบทดสอบ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา และแบบวัดเจตคติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีปัญหาประเด็นสำคัญด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ 2) แนวทางในการพัฒนาครู คือ ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูได้ทดลองทำและปฏิบัติจริง ผ่านคำแนะนำจากวิทยากร และการนิเทศภายในเพื่อติดตามและให้คำแนะนำในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ และ 3) ผลการพัฒนาครูด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ครูมีพฤติกรรมมีส่วนร่วม มีทักษะ และมีเจตคติต่อการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาครู; แอปพลิเคชันทางการศึกษา; การจัดการเรียนรู้

*Received: November 25, 2025; Revised: December 25, 2025; Accepted: December 25, 2025

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) Investigate problems in learning management among teachers at Nongsang Wittayaserm School under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. The target group consisted of 10 teachers by purposive sampling. The research instrument was an unstructured interview, and the data were analyzed using descriptive methods. 2) Study guidelines for developing teachers' skills in using educational applications for learning management. The target group consisted of 10 teachers by purposive sampling. The instrument was an unstructured interview, and the data were analyzed descriptively. And 3) Examine the results of teacher development in the use of educational applications for learning management. The target group consisted of 10 teachers who participated voluntarily. The instruments included a test, a behavior observation form, an educational application usage skill assessment form, and an attitude scale. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation.

The results were as follows: 1) Teachers encountered key problems regarding the use of educational applications for learning management. 2) The guidelines for teacher development should include hands-on training workshops that allow teachers to practice and apply skills with guidance from experts, along with internal supervision to monitor progress and provide recommendations on the use of educational applications for learning management. And 3) Examine the results of teacher development in the use of educational applications for learning management, the results of teacher development showed that post-development knowledge and understanding scores were higher than before the development. Teachers also demonstrated participation behaviors, skills, and positive attitudes toward using educational applications for learning management at a high level overall.

Keywords : The development of teachers; Educational applications; Learning management

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันในระดับนานาชาติทั้งยังเป็นเครื่องมือเพิ่มศักยภาพให้กับประเทศที่เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ อีกทั้ง บทบาทสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ดังที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติหลักในการปฏิรูปการศึกษาของชาติในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในหมวด 9 สอดคล้องกับ

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์คือยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีคือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการเร่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีความหลากหลาย และสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง และยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา โดยการพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและการบริหารจัดการที่ทันสมัยและไม่ซ้ำซ้อน ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การพัฒนาครูเป็นสิ่งที่สำคัญที่สถานศึกษาหรือโรงเรียนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมคุณภาพครูให้มีความรู้ ความสามารถ ให้ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พัฒนาตนเองให้เป็นแหล่งบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพ (วัชรยุทธ บุญมา, 2551) ครูเป็นบุคลากรในโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเพราะถ้าโรงเรียนมีครูหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ก็หมายความว่า คุณภาพของการจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของโรงเรียนก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครูอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยการมอบหมายงาน การอบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ นิเทศ ให้คำแนะนำ พาไปศึกษาดูงาน และสนับสนุนให้การศึกษาต่อที่สูงขึ้น (วีรวัฒน์ เกตุมาตย์, 2552)

จากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริมในระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง พร้อมทั้งได้รับข้อเสนอแนะสำคัญเพื่อการพัฒนาคือสถานศึกษาควรยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระโดยคัดกรองผู้เรียนเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน และปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูทุกคน จัดหาสื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ครูควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แปลกใหม่ทันสมัยสอดคล้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้มาใช้ (โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม, 2558)

ด้วยข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยในฐานะครู ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงตระหนักถึงความจำเป็นในการที่ครูควรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เพื่อนำทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาไปจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.3 เพื่อศึกษาผลการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูล/สารสนเทศสำหรับครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาครูด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้

3.2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาครูด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ศึกษาจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยและให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยบุคลากรโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม ปีการศึกษา 2568 จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80 – 1.00 โดยผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูลการประชุมครูในวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2568 เพื่อรับทราบปัญหาในการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ และนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปประเด็นและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ศึกษาจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยและให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยบุคลากรโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม ปีการศึกษา 2568 จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสัมภาษณ์ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80 – 1.00 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม จากผู้ร่วมวิจัย โดยได้จัดการ

ประชุมในวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2568 หาแนวทางในการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อทราบและกำหนดการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ และนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปประเด็นและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ศึกษาจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยและให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยบุคลากรโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม ปีการศึกษา 2568 จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.80 – 1.00 2) แบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความตรงเชิงโครงสร้าง ระหว่าง 0.80 – 1.00 3) แบบประเมินทักษะด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความตรงเชิงโครงสร้าง ระหว่าง 0.80 – 1.00 และ 4) แบบวัดเจตคติที่มีต่อการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความตรงเชิงโครงสร้าง ระหว่าง 0.80 – 1.00 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 นำเสนอผลการวิจัยดังนี้ สภาพปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม พบว่า ครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม มีปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ในด้านการตรวจสอบและบันทึกการเข้าเรียน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน การทำข้อสอบ ที่ยังมีการดำเนินการด้วยการใช้เอกสารหรือกระดาษในการบันทึก และการสอนแบบบรรยาย ทำให้เกิดข้อจำกัดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อีกทั้งยังพบว่า ครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริมมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุค และ สมาร์ทโฟนที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวก แต่ยังไม่ได้มีการนำมาใช้งานในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูไม่ทราบว่ามีแอปพลิเคชันที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบใช้งานผ่านสมาร์ทโฟนและคอมพิวเตอร์หรืออาจจะทราบหรือเคยผ่านการมีส่วนร่วมใช้งานแอปพลิเคชันนั้น ๆ มาบ้าง แต่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเพื่อใช้งานแอปพลิเคชันอย่างถูกต้อง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริมจะต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ครูได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนและเกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนต่อไป

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ นำเสนอผลการวิจัยดังนี้ แนวทางการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการใช้แบบสัมภาษณ์ พบว่า ในการพัฒนาครูเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้นั้น ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูได้ทดลองทำ และปฏิบัติจริง ผ่านคำแนะนำจากวิทยากร และการนิเทศภายในเพื่อติดตามและให้คำแนะนำในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้

5.3 ผลการศึกษาผลการพัฒนาครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

5.3.1 ผลการประเมินรู้ความเข้าใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการ (ขั้นการปฏิบัติ) หลังจากการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ผู้ร่วมวิจัยจำนวน 10 คน มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาที่ใช้ในการจัดอบรมจากการเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ก่อน-หลัง โดยเกณฑ์การผ่านคือ ผู้ร่วมวิจัยจะต้องทำแบบทดสอบหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ดังนี้

5.3.1.1 แอปพลิเคชัน Classdojo ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีคะแนนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 35.50

5.3.1.2 แอปพลิเคชัน Kahoot! ผู้ร่วมวิจัยมีคะแนนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 28.50

5.3.1.3 แอปพลิเคชัน Quizizz ผู้ร่วมวิจัยมีคะแนนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 37.50

5.3.1.4 แอปพลิเคชัน Plicker ผู้ร่วมวิจัยมีคะแนนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 30.50

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการมีส่วนร่วมในการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู (ขั้นสังเกต) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสังเกตการมีส่วนร่วมในการอบรมเชิงปฏิบัติการของผู้ร่วมวิจัย

รายการสังเกต	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. มีความสนใจ และกระตือรือร้นในการเข้าร่วมการอบรม	4.60	0.52	มากที่สุด
2. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในขณะฝึกปฏิบัติ	4.10	0.74	มาก
3. มีความตั้งใจ และมีการจดบันทึกในระหว่างการอบรม	3.60	0.52	มาก
4. เข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนการอบรม	4.00	0.00	มาก
5. มีการซักถามเมื่อสงสัยหรือไม่แน่ใจในเนื้อหา	4.20	0.42	มาก
6. มีการแสดงออกถึงความร่วมมือในการอบรม	4.00	0.00	มาก
7. มีการนำเสนอผลงานจากการปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย	4.10	0.32	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.09**	**0.36**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มผู้ร่วมวิจัยมีความสนใจและกระตือรือร้นในการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเข้าอบรม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในขณะฝึกปฏิบัติ มีความตั้งใจ และมีการจดบันทึกในระหว่างการอบรม เข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนการอบรม มีการซักถามเมื่อสงสัยหรือไม่แน่ใจในเนื้อหา มีการแสดงออกถึงความร่วมมือในการอบรม มีการนำเสนอผลงานจากการปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.36)

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา (ขั้นสังเกต)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา (ขั้นสังเกต)

รายการประเมิน	ผู้นิเทศ			$\overline{X}$	S.D.	แปลความ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1. ด้านการติดตั้งและการเรียกใช้งานแอปพลิเคชัน	4.28	4.28	4.22	4.26	0.03	มาก
2. ด้านขั้นตอนการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา	4.10	4.12	4.12	4.11	0.01	มาก
3. ด้านการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา	4.04	4.06	4.04	4.05	0.01	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.14**	**4.15**	**4.13**	**4.14**	**0.02**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา (ขั้นสังเกต) อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.02)

3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวัดเจตคติที่มีต่อการอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ (ขั้นสะท้อนผล) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนการประเมินเจตคติที่ที่มีต่อการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้

รายการประเมิน	$\overline{X}$	S.D.	แปลความ
1. แอปพลิเคชันทางการศึกษา เป็นสื่อที่ทันสมัย	4.50	0.53	มากที่สุด
2. แอปพลิเคชันทางการศึกษา ทำให้เกิดความสะดวกในการจัดการเรียนรู้	3.90	0.32	มาก
3. แอปพลิเคชันทางการศึกษา ช่วยให้มีสื่อการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย	3.90	0.32	มาก

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
4. แอปพลิเคชันทางการศึกษา มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ในปัจจุบัน	4.00	0.00	มาก
5. การจัดการเรียนรู้โดยใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษา มีโอกาสในการช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	3.80	0.42	มาก
6. การจัดการเรียนรู้โดยใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษา ช่วยทำให้ผู้เรียนและผู้สอนสนุก ไม่เบื่อ	4.00	0.00	มาก
7. การจัดการเรียนรู้โดยใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษา ทำให้ผู้เรียนและผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อกัน	4.00	0.00	มาก
8. การใช้อแปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ทำให้สามารถเรียนรู้ได้ไม่จำกัดเวลาและสถานที่	4.10	0.32	มาก
9. การใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ สามารถแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้	3.80	0.42	มาก
10. การใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นต่อการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น	4.00	0.47	มาก
11. การใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น	3.90	0.32	มาก
12. โรงเรียนควรสนับสนุนด้านการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.50	0.53	มากที่สุด
13. ควรจัดการเรียนรู้โดยใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาให้ครอบคลุมในทุกชั้นเรียน	4.10	0.32	มาก
14. โรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้โดยใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.48	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.06**	**0.23**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการประเมินเจตคติของครูในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการประเมินเจตคติที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แอปพลิเคชันทางการศึกษา เป็นสื่อที่ทันสมัย และ โรงเรียนควรสนับสนุนด้านการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนการประเมินเจตคติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดการเรียนรู้โดยใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษา มีโอกาสในการช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และ การใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ สามารถแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้

6. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อภิปรายผล ได้ดังนี้

6.1 ผลการศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริมสามารถ ใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาสามารถช่วยแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ได้ อีกทั้ง ครูมีคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟนที่ทันสมัยสอดคล้องกับการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา แต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานแอปพลิเคชันเหล่านั้น เนื่องจากไม่เคยได้รับการอบรมหรือใช้งานแอปพลิเคชัน และไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรขาดการประชุมเพื่อหาสภาพปัจจุบันในการจัดการเรียนรู้ ขาดการติดตามสภาพจริงอย่างต่อเนื่อง และขาดการสนับสนุนให้ครูได้ใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ หรือไม่มีการจัดอบรมด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาครูในด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกับ เพชรจันทร์ ภูทะวัง (2565) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

6.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้มี 3 แนวทาง ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศภายใน ผลการวิจัยพบว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการทำให้ครูมีความรู้ ความเข้าในในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น การนิเทศภายใน จากผู้บริหารและผู้วิจัยทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานแอปพลิเคชันอย่างมีคุณภาพมีความมั่นใจในการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญสุดา หิรัญเกิด (2566) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัลของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัล ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 พบว่า การพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัล เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านความรู้การถ่ายทอดผ่านสื่อนวัตกรรมการเรียนการสอน การเปลี่ยนแนวความคิดจากกรอบเดิม การส่งเสริมทักษะการคิด และการพัฒนาผู้เรียนตามฐานสมรรถนะต้องอาศัยนโยบายจากผู้บริหารและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างเหมาะสมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานทั้งทางด้านการศึกษาและในการจัดการเรียนการสอน มีพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้สื่อที่มีความ

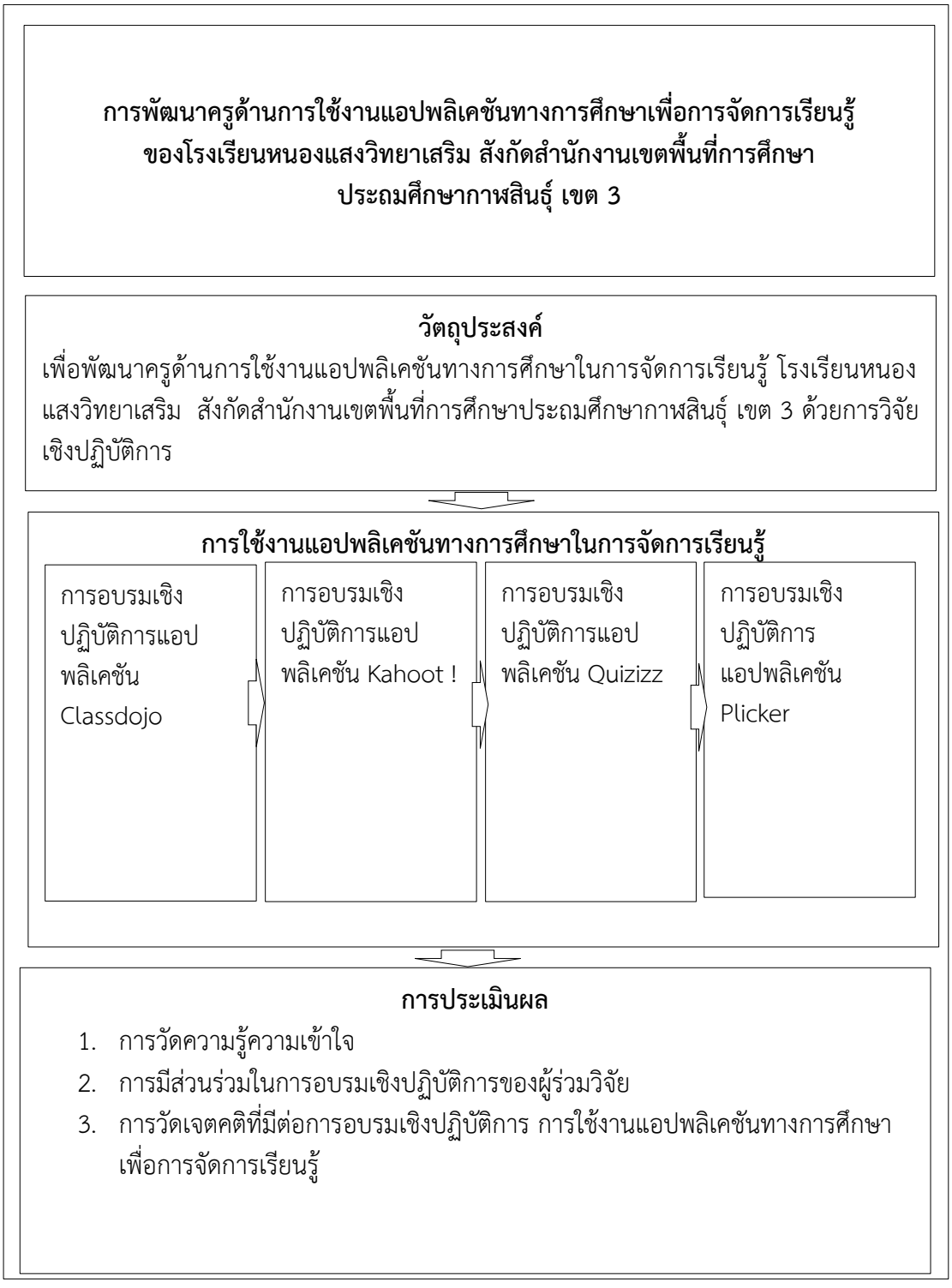
เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่สนับสนุนดิจิทัล และส่งเสริมทักษะการคิด การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองที่เรียกว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ครูและผู้เรียน การเข้าถึงผู้เรียนที่มีลักษณะเป็นผู้เรียนในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปจากยุคสมัยเดิมเนื่องจากสามารถเข้าถึงสื่อและข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติมาภรณ์ ธรรมวิเศษ และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2568) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการ สำหรับสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) งานแผนกวิชา 2) งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 3) งานวัดผลและประเมินผล 4) งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี 5) งานวิทยบริการและห้องสมุด และ 6) งานสื่อการเรียนการสอน ทั้ง 6 ด้าน มีแนวทางการบริหารงานวิชาการ สำหรับสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ รวมทั้งสิ้น 41 แนวทาง

6.3 ผลการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการสังเกตระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการและ นิเทศภายในพร้อมกับการประเมินทักษะในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษา พบว่า ผู้ร่วมวิจัยมีความสนใจในการร่วมกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นอย่างดี และผู้ร่วมวิจัยมีทักษะในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในระดับ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฟ้า หาสีสุข และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2568) ได้วิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้โครงงานเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มเป้าหมายมีคะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์ 85.96 มีพัฒนาการสูงมากและพฤติกรรมหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและมีความพึงพอใจมากที่สุด

8. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เนื้อหาการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการแอปพลิเคชัน Plicker การอบรมเชิงปฏิบัติการแอปพลิเคชัน Quizizz การอบรมเชิงปฏิบัติการแอปพลิเคชัน Kahoot ! การอบรมเชิงปฏิบัติการแอปพลิเคชัน Classdojo และการประเมินผล ประกอบด้วย การวัดความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการอบรมเชิงปฏิบัติการของผู้ร่วมวิจัย การวัดเจตคติที่มีต่อการอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับนำไปใช้การพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

9.1.1 จากผลการวิจัยในด้านปัญหาในการจัดการเรียนรู้ พบว่าครู โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 มีปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ที่สำคัญคือ ปัญหาในการเช็คเวลาเรียนและบันทึกคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญและเป็นหนึ่งในการประกันคุณภาพภายใน ผู้บริหารการศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทางการศึกษาในการบันทึกเวลาเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการนิเทศกำกับติดตามการดำเนินการในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

9.2.1 จากผลการวิจัยในด้านปัญหาในการจัดการเรียนรู้ พบว่าครู โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 มีปัญหาในการจัดการเรียนรู้ คือ 1) ปัญหาในการเช็คเวลาเรียนและบันทึกคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน 2) ปัญหาด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน 3) ปัญหาด้านการจัดทำแบบทดสอบ ซึ่ง สามารถแก้ปัญหาได้จากการใช้แอปพลิเคชันทางการศึกษา อีกทั้งควรมีการสำรวจปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับทราบและหาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ของครู

9.2.2 จากการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาครูเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ครูให้ความสนใจและทำให้ครูมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการนิเทศภายในเพื่อติดตามและเสนอแนะให้กับครูเพื่อการพัฒนาตนเอง

9.2.3 จากการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาครูด้านการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาทั้งด้านความรู้ความเข้าใจผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ด้านทักษะอยู่ในระดับมาก และด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก ครูจะต้องนำผลการพัฒนาข้างต้นไปใช้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามบริบทของแอปพลิเคชันทางการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาและยกระดับการจัดการเรียนรู้

9.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในการใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลายในการใช้งานและเหมาะสมกับกลุ่มนักเรียน

9.3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้แนวทางอื่น ๆ ด้วย เช่น การศึกษาดูงาน การประชุมกลุ่ม PLC การจัดอบรมแบบออนไลน์ เพื่อให้ครูมีทางเลือกในการประเมินและพัฒนาตนเอง เป็นต้น

9.3.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้กับผู้เรียนควบคู่กันเพื่อความสอดคล้องกับการที่ครูใช้งานแอปพลิเคชันทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

10. บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

ฐิติมาภรณ์ ธรรมวิเศษ และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2568). แนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์.** 9(1). 58-69.

เพชรจันทร์ ภูทะวัง. (2565). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. คณะศึกษาศาตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เพ็ญสุดา หิรัญเกิด. (2566). **แนวทางการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเศวร.

โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม. (2558). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม.** กาฬสินธุ์ : โรงเรียนหนองแสงวิทยาเสริม.

วัชรยุทธ บุญมา. (2551). **รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาขนาดเล็ก.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระวัฒน์ เกตุมาตย์. (2552). **การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านยางเฒอ(วีรชนอุทิศ). สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สายฟ้า หาสีสุข และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2568). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้โครงงานเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 13(3). 940–954.

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

การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1*

THE DEVELOPMENT GUIDELINES OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR SCHOOL IN SURIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

อนุชิดา สุขใหญ่[1], สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์[2]
Anuchida Sukyai[1], Suwat Julsuwan[2]
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม[1,2]
Mahasarakham University[1,2]
Email : 64010581066@msu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และ 2) พัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา การวิจัยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 181 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย แนวทางการดำเนินการ และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รวมทั้งสิ้น 23 แนวทางการปฏิบัติ ผลการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์; แนวทางการพัฒนา; วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์; การควบคุมและประเมินกลยุทธ์; การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

*Received: December 3, 2025; Revised: December 24, 2025; Accepted: December 25, 2025

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs of strategic management in schools under the Surin Primary Educational Service Area Office 1, and 2) to develop strategic management guidelines for schools. The research was conducted in two phases. Phase 1 employed a survey research design. The sample consisted of 181 school administrators, selected through stratified random sampling based on school size. The research instrument was a questionnaire examining the current and desirable conditions of strategic management in schools. Data were analyzed using the mean, standard deviation, and the modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). Phase 2 focused on developing strategic management guidelines through a review of best practice schools and relevant documents, followed by an evaluation of the proposed guidelines by five experts to determine their appropriateness and feasibility.

The findings revealed that 1) the overall current condition of strategic management in schools was at a moderate level, whereas the desirable condition was at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were strategic analysis, strategic control and evaluation, strategic implementation, strategy formulation, and strategic planning, respectively. The developed strategic management guidelines comprised four key components: principles, objectives, implementation guidelines, and success conditions. 2) These guidelines consisted of five major elements: strategic analysis, strategic planning, strategy formulation, strategic implementation, and strategic control and evaluation. In total, 23 operational guidelines were identified, including five guidelines for strategic analysis, three for strategic planning, three for strategy formulation, six for strategic implementation, and six for strategic control and evaluation. The overall evaluation indicated that the developed strategic management guidelines were highly appropriate and highly feasible.

Keywords : Strategic management; Development approach; Strategic analysis; Strategic formulation; Strategic implementation

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคปัจจุบันการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการ พัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นการที่จะพัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้การศึกษาเพื่อให้คนในชาติมีคุณภาพตามที่ต้องการ การจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคล ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการ จัดการศึกษา ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่

ความสำเร็จคือคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือ การเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560)

องค์กรทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา ต่างเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก (เช่น เทคโนโลยีโลก วิถีชีวิตใหม่ เศรษฐกิจโลก) ภายในองค์กรเองก็มีแรงกดดันด้านทรัพยากร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง ดังนั้นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำกระบวนการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติ และการประเมิน มาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2563) สำหรับสถานศึกษา แนวทางบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างภายใน และประเมินผลการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงภายนอกในเชิงนโยบายการศึกษาเอง กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นในปีงบประมาณ 2567 ว่า “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit the Digital Era) โดยมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผู้เรียนและประชาชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) เพื่อสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้เทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และกระบวนการเรียนการสอนที่ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ในแง่การปฏิบัติของสถานศึกษา หลายแห่งได้เริ่มนำแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปีที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทาง การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมถึงแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ที่กำหนดยุทธศาสตร์รวมหลายมิติ เช่น การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม และคุณภาพการศึกษา (สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมทั้ง ภายนอกและภายในองค์การ ทำให้องค์การเหล่านี้ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและต้องมี ความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้น การบริหารองค์การในสภาวะเหล่านี้ ทำให้แนวคิดในการบริหาร เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้น ทั้งกับองค์การภาคธุรกิจและองค์การอื่น ๆ รวมทั้งองค์การทางการศึกษาเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเป็นแนวทางในการบริหารองค์การที่ สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ไปในทิศทางที่เหมาะสมกับองค์การ มีวิธีการปฏิบัติงานที่ สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบและประเมินองค์การได้ นำไปสู่การ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานกำหนดภารกิจ ที่เหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติโดยบุคคลในองค์การได้อย่างดี (ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2563) ในการบริหารสถานศึกษาโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเชิงรุกที่สร้างความพร้อมให้กับองค์กรหรือสถานศึกษาโดยสมาชิกเข้าใจตัวตนของสถานศึกษา จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน สร้างความสอดคล้องของการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม สามารถ

พัฒนาศักยภาพขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน นำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษายกระดับคุณภาพของสถานศึกษาในเชิงระบบ ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนและชัดเจน โดยมีกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาในระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เพื่อแปลงแผนกลยุทธ์สู่การดำเนินงานจริงโดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดอ่อน ปรับปรุง และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ดีและเหมาะสมขององค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ของแต่องค์กรหรือสถานศึกษาจะถูกกำหนดตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ (David, F. R., & David, 2017)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดูแลรับผิดชอบ จำนวน 289 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างด้านบริบท จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) โดยมีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการคือ มุ่งจัดการศึกษาเพื่อโอกาส คุณภาพ คุณธรรม และการเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยครูดีมีความสามารถ และการบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษาใหม่ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพัฒนากระบวนทัศน์ใหม่ การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการ เรียนรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลจากการรายงานติดตามประเมินผลการบริหาร และการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ 2567 มาตรฐานที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตัวชี้วัดที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ เพียงด้านเดียว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2567) ส่วนด้านอื่น ๆ ผลการประเมินอยู่ในระดับดีเยี่ยมและระดับดีมาก แสดงว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ต้องได้รับพัฒนา การบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเร่งด่วน โดยสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ ในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการศึกษา

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เนื่องจากการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นสิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

และถือเป็นภารกิจร่วมกันของทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

2.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของความเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3.2 เพื่อเป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้จาการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีสอดคล้องของนักวิชาการดังนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542), เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552), มณฑา จำปาเหลือง (2554), ณฐวัฒน์ พระงาม (2555), พิบูล ทีปะปาล (2555), ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา (2555), Thomson and Stricland (1995), Wheelan and Hunger (2006), Fred R. David (2005), Robbin and Coulter (2007) และ Hitt & Ireland and Hoskisson (2007)ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 มีจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 340 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2567) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 ที่ได้

จากการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โดยได้กลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์หาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหา ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันตั้งแต่ 0.140 ถึง 0.637 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ 0.522 ถึง 0.765 ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach’ Alpha Coefficient) โดยสภาพปัจจุบันได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.942 และสภาพที่พึงประสงค์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.934 สถิติที่ใช้ในการวิจัยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัยและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ การศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำนวน 3 แห่ง โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1) ผู้บริหารการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่ระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการ รางวัลชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง จำนวน 2 คน

3) ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านบริหารจัดการศึกษา รางวัลชนะเลิศระดับเหรียญทอง จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลจาก Best Practice และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) ประกอบกับสถิติเชิงพรรณนา

ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปผลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางในแต่ละองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ได้ผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวม

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	3.36	0.60	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.40	1
2. การวางแผนกลยุทธ์	3.52	0.63	มาก	4.52	0.52	มากที่สุด	0.28	5
3. การกำหนดกลยุทธ์	3.51	0.56	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	0.30	4
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.47	0.63	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.32	3
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3.41	0.60	ปานกลาง	4.64	0.52	มากที่สุด	0.36	2
รวมเฉลี่ย	**3.45**	**0.60**	**ปานกลาง**	**4.60**	**0.52**	**มากที่สุด**	**0.33**	

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 ทั้ง 5 องค์ประกอบ สภาพปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$= 4.69) การกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$= 3.51) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\overline{X}$= 3.47) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\overline{X}$= 3.41) และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$= 3.36) ตามลำดับ ลำดับความต้องการจำเป็นองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติทั้งหมด 23 แนวทางดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 5 แนวทาง 2) การวางแผนกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 3 แนวทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 3 แนวทาง 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 6 แนวทาง 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 6 แนวทาง

ซึ่งการประเมินผลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.59) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.60)

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

6.1 สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังขาดความเข้มแข็งเชิงระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบต้นน้ำและปลายน้ำของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การขาดการวิเคราะห์เชิงลึกส่งผลให้การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ยังไม่สามารถสะท้อนสภาพจริงของสถานศึกษาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบถ้วน ขณะที่การขาดระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถป้อนกลับข้อมูล (Feedback) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelan และ Hunger (2006) ที่ระบุว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกิดผลสูงสุดเมื่อทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงเป็นวงจรคุณภาพ (Strategic Management Cycle) เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล หากองค์ประกอบใดอ่อนแอจะส่งผลให้ประสิทธิผลของกระบวนการโดยรวมลดลง ผล

การเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เช่น SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน–ภายนอก (IFAS/EFAS) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริง และยังสะท้อนถึงความต้องการเร่งด่วนในการพัฒนา ระบบติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ที่เป็นระบบ มีตัวชี้วัดชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา และใช้ผลประเมินเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับแนวคิดของ David (2005) ที่เน้นว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญในการปิดวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ที่ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา และพบว่าขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนหรือขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์มีข้อจำกัดและไม่สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที รมณีเสนอให้มีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเพื่อติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดรับกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ (2564) ที่พัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่าการเสริมสร้างกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Strategic Analysis) และการออกแบบระบบติดตามประเมินผลที่โปร่งใสและใช้ข้อมูลจริง เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์จนเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน งานวิจัยของบุญทิพย์ย้ำว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษายั่งยืน

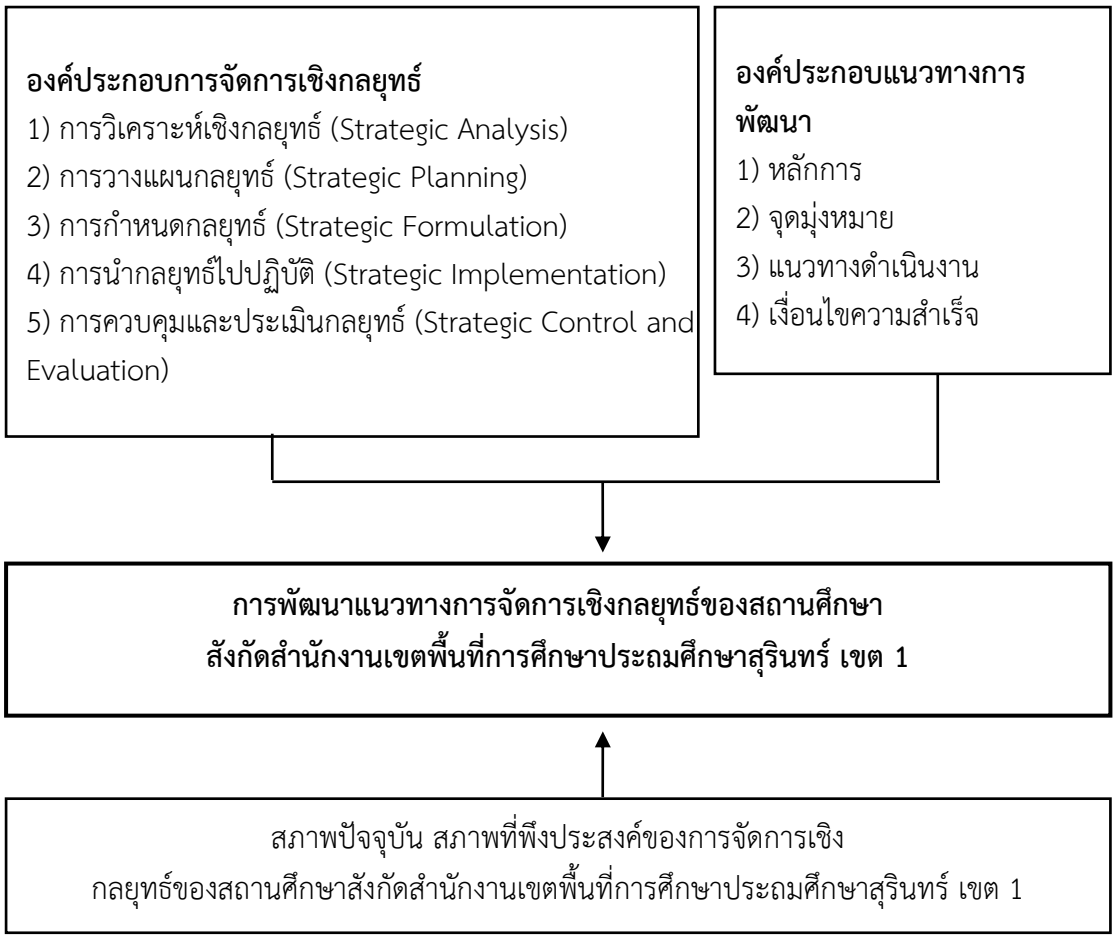
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากหลักในการจะพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ พัชรา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับ พักตร์ผจง วัฒนสินธิ์ (2542) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ และการกำหนดกลยุทธ์มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดนั้น เนื่องมาจากเมื่อมีการ

วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็ย่อมสามารถสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้เช่นกัน และอาจกล่าวได้อีกด้านหนึ่งได้ว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์กล่าวคือ Fred R. David (2005) ได้ระบุกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementing) และ การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) โดยรายละเอียดในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลักการคือ พิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน

6.2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยแต่ละองค์ประกอบได้กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสิ้น 23 ขั้นตอน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำแนวทางไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางดังกล่าว โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พบว่า แนวทางมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.59) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60) ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีพื้นฐานมาจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ประกอบกับการสังเคราะห์ข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จึงส่งผลให้แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้จริง และสามารถสะท้อนถึงสภาพบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2563) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง อีกทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่ระบุว่า การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนที่เป็น “คนดี คนเก่ง และมีความสุข” นอกจากนี้ ผลการประเมินความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาวดี พรมทอง (2562) และ จงรักษ์ เทียนขำ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะเมื่อใช้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานดีมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวทางใหม่ ดังนั้น แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้จึงมีคุณค่าในเชิงวิชาการและการปฏิบัติ สามารถใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

7. องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่ามีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	1) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ศึกษาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา / คณะกรรมการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
	2) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับ	หัวหน้างานบริหารทั่วไป/คณะครูทุกคน

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
	โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารจัดการ	
	3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกศึกษาโอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย นโยบายของกระทรวงและเขตพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี	ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้รับผิดชอบงานแผน
	4) สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน รับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางกลยุทธ์	คณะกรรมการสถานศึกษา/ครูแนะแนว/งานชุมชนสัมพันธ์
	5) สถานศึกษาตรวจสอบความสอดคล้องของทิศทางการพัฒนาวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและยั่งยืน	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการพัฒนาแผน
3.2 การวางแผนกลยุทธ์	1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา นำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อให้การวางแผนสอดคล้องกับบริบทจริง	ผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้างานวิชาการ
	2) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมของแผนกลยุทธ์	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการสถานศึกษา
	3) สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสรุปผลและจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและเชื่อมโยงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการวางแผน

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.3 การกำหนดกลยุทธ์	1) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแก้ไขจุดอ่อน ลดอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างเหมาะสมพร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดแนวทางร่วมกัน	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
	2) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรสร้างกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว	ผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้างานทุกฝ่าย
	3) สถานศึกษาออกแบบกลยุทธ์ให้ชัดเจน ยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริงกลยุทธ์ที่กำหนดต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการพัฒนาแผน/ครูผู้รับผิดชอบโครงการ
3.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1) สถานศึกษาเชื่อมโยงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการโดยกำหนดโครงการ แผนงาน และจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารสถานศึกษา/งานแผนงานและงบประมาณ
	2) สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม ให้ครูและบุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้	หัวหน้างานบริหารบุคคล/หัวหน้ากลุ่มสาระ
	3) สถานศึกษาปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานและกระจายบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการบริหาร
	4) สถานศึกษากำหนดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน ของโครงการและแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน	คณะกรรมการแผนงาน/หัวหน้างานทุกฝ่าย
	5) สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสอดคล้องกับเป้าหมาย	ผู้บริหารสถานศึกษา/งานประกันคุณภาพ
	6) สถานศึกษาพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา/งานบุคคล/ครูทุกคน

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	1) สถานศึกษากำหนดกรอบการดำเนินงาน ระบุวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน	ผู้บริหารสถานศึกษา/งานแผนงาน
	2) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานวางเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์	คณะกรรมการประเมินผล/งานประกันคุณภาพ
	3) สถานศึกษาจัดเตรียมแหล่งสารสนเทศกำหนดทั้งเอกสารและบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นข้อมูลในการติดตามและประเมินผล	งานวิจัยและประเมินผล/หัวหน้างานสารสนเทศ
	4) สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานตรวจสอบความสอดคล้อง วิเคราะห์ความสำเร็จและข้อบกพร่อง	คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน
	5) สถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคหาสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนเพื่อหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม	ผู้บริหารสถานศึกษา/คณะกรรมการติดตามผล
	6) สถานศึกษามีปรับปรุงและสื่อสารผลการประเมินปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น และสื่อสารผลการประเมินอย่างถูกต้องชัดเจน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อเนื่อง	ผู้บริหารสถานศึกษา/งานประชาสัมพันธ์/คณะกรรมการแผน

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ต้องมีการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนพัฒนาสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และปฏิบัติได้จริงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้จริง

4. การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีระบบการติดตามผลที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนที่ตั้งไว้ วิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาได้ โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานระดับสูงในสังกัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

8.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดผ่านการประเมินการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน โดยเฉพาะประเด็นที่สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงลึกอย่างรอบด้าน มีการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มีความถูกต้อง ครอบคลุม และสะท้อนบริบทจริงของสถานศึกษา

8.2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยผลการประเมินแนวทางอยู่ในระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด ผู้บริหารและครูจึงควรนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเที่ยงตรง เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

8.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สร้างแบบอย่างของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พร้อมทั้งยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรทำการวิจัยและพัฒนาโดยใช้หลักการหรือวิธีการพัฒนาที่แตกต่างจากครั้งนี้ เพื่อสืบค้นแนวทางใหม่ ๆ ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

8.3.2 ควรศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการบริหารวิชาการโดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

8.3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุรินทร์ เขต 1 ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

9. บรรณานุกรม

กรมวิชาการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

จงรักษ์ เทียนขำ. (2566). **การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยใช้ต้นแบบจากสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น.** วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

ชนินทร์ ชุณหพันธุ์รักษ์. (2543). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ณฐวัฒน์ พระงาม. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ. (2564). **การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ. (2560). **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่.** มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา มั่งชม. (2540). **นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

พิบูล ทีปะปาล. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management.** กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2563). **การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. (2567). **รายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2567.** สุรินทร์ : สพป. สุรินทร์ เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

David, F. R. (2005). **Strategic Management: Concepts and Cases.** Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

David, F. R., & David, F. R. (2017). **Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases.** 16th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization.** Mason, OH : South-Western College Publishing.

Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2006). **Strategic Management and Business Policy.** Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร*

FACTORS AFFECTING THE WORK EFFECTIVENESS OF TEACHERS IN THE DIGITAL ERA IN SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SURAT THANI CHUMPHON

วัฒฏาพร สุวรรณสน[1], ณัฐกานต์ ภาคพรต[2], อภิชาติ เลนะนันท์[3]
Watthataphon Suwannason[1], Nuttakan Pakprot[2], Apichat Lenanant[3]
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี[1,2,3]
Petchaburi Rajabhat University[1,2,3]
Email : 669191007@mail.pbru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล 2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านคุณภาพผู้เรียน ตามลำดับ 2) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มี 4 ด้าน คือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 59.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู; ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน; ยุคดิจิทัล

---

*Received: September 28, 2025; Revised: January 6, 2026; Accepted: January 6, 2026

ABSTRACT

This research aimed to examine: 1) the level of teacher performance effectiveness in the digital era, 2) the level of factors affecting teacher performance effectiveness in the digital era, and 3) the factors affecting teacher performance effectiveness in the digital era at schools under the Secondary Educational Service Area Office Surat Thani Chumphon. The sample group consisted of 341 government teachers working in secondary schools. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis included frequency, mean, standard deviation, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The research findings revealed that: 1) the overall level of teacher performance effectiveness in the digital era was at the highest level. When considering individual aspects ranked from highest to lowest, the results were as follows: ethics and morality, job satisfaction, digital technology utilization, instructional management, self-development, and student quality. 2) The overall level of factors affecting teacher performance effectiveness in the digital era was at a high level. When ranked from highest to lowest, the aspects were: nature of work, responsibility, achievement, recognition, interpersonal relationships, career advancement, and salary and compensation. 3) There were four factors affecting teacher performance effectiveness in the digital era at schools under the Secondary Educational Service Area Office Surat Thani Chumphon: responsibility, career advancement, recognition, and nature of work. These factors could predict teacher performance effectiveness by 59.80 percent at a statistical significance level of .01.

Keywords : Teacher performance effectiveness; Factors Affecting Performance; Digital era

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ รวมถึงด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นความท้าทายระดับนานาชาติ ที่ทุกประเทศต่างต้องเร่งกำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สำหรับประเทศไทย ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ที่มุ่งเน้นการยกระดับการศึกษาให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนไทยให้เก่ง ดี มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ภายใต้บริบทดังกล่าว สถานศึกษาจึงต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทาง

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทบาทครูในฐานะผู้นำการเรียนรู้จึงมีความสำคัญยิ่ง ครูต้องพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและลักษณะผู้เรียน ทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ เลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างเหมาะสมต่อบริบทการสอน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 65 ที่กำหนดการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งมาโนช หัทยามาตย์ (2564) กล่าวว่าการบูรณาการเทคโนโลยีกับการสอนเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับครูซึ่งเป็นผู้วางรากฐานการเรียนรู้ให้เยาวชน

ครูถือเป็นทรัพยากรหลักในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในทุกมิติ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของกมลฉัตร กลัดแก้ว (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีถึง 10 ด้าน เช่น ความสำเร็จในงาน การยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม เนื่องจากครูเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน และขับเคลื่อนการพัฒนาทางการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาและนโยบายของชาติ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู เช่น แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนจากองค์กร และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ล้วนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมหรือจำกัดศักยภาพของครู จากการศึกษางานวิจัยของชลธิชา พลอาจ (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนศูนย์ชายแดน อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในเขตพื้นที่ชลบุรีอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยสำคัญ เช่น นโยบายขององค์กร ความสำเร็จในงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อน นอกจากนี้ งานวิจัยของบุญวัฒน์ คำชูราษฎร์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของครูอย่างชัดเจนในบริบทของการศึกษาในยุคดิจิทัล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ในฐานะผู้รับผิดชอบการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมใน 2 จังหวัด ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดให้เพิ่มสูงขึ้นเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ครูส่วนหนึ่งยังเผชิญข้อจำกัดด้านสมรรถนะดิจิทัล ภาระงานเอกสารที่รบกวนเวลาพัฒนาตนเอง และความ

เหลื่อมล้ำด้านความพร้อมและการเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้เรียน ปัญหาเหล่านี้ยังสัมพันธ์กับปัจจัยเชิงแรงจูงใจที่สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow กล่าวคือ ครูบางส่วนยังขาดทั้งปัจจัยจูงใจ เช่น โอกาสก้าวหน้า ความสำเร็จในงาน และการได้รับการยอมรับ รวมถึงปัจจัยค้ำจุน เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ขณะเดียวกันความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ตั้งแต่ความมั่นคงในอาชีพ ความสัมพันธ์ในองค์กร การได้รับการยกย่อง ไปจนถึงการบรรลุศักยภาพสูงสุดก็ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ลดทอนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูโดยตรง และสะท้อนออกมาในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เช่น ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 ที่พบว่าคะแนนภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ต่ำกว่าระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร, 2566) จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลครูเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ก้าวทันโลกดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

2.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

2.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน ส่งเสริม และพัฒนาครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3.2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น

3.3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย หรือวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล และตอบสนองต่อเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนในเขตพื้นที่

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวนทั้งสิ้น 3,122 คน จาก 66 โรงเรียน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุราษฎร์ธานี ชุมพร, 2566) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 คน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิดและแบบเลือกตอบ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล 7 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ เงินเดือนและสวัสดิการ โดยคำถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล 6 ด้าน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน คุณภาพผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยคำถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมกับเครื่องมือการวิจัยไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม แปลงข้อมูลเป็นรหัสตัวเลข ตรวจทานความถูกต้องด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วประมวลผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาอธิบายสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามด้วยความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูด้วยค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูเป็นรายด้าน/รายข้อด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยกำหนดเงื่อนไขติดตามความหลายสหสัมพันธ์ หากพบค่า r ระหว่างตัวแปรพยากรณ์เกิน .80 จะตรวจค่า VIF (<10) และ Tolerance (≥.10) ตามเกณฑ์เบื้องต้น สุดท้ายใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) เพื่อคัดเลือกปัจจัยทำนายและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผล พร้อมตรวจสอบค่า VIF และ Tolerance อีกครั้งเพื่อยืนยันว่าแบบจำลองปลอดปัญหา multicollinearity

5. ผลการวิจัย

5.1 ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$= 4.57) เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x}$= 4.62) รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจในงาน ($\bar{x}$ = 4.59) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{x}$ = 4.58)

ด้านการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x}$ = 4.57) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{x}$ = 4.57) และด้านคุณภาพผู้เรียน ($\bar{x}$ = 4.47) ตามลำดับ

5.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}$ = 4.46) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านลักษณะของงาน ($\bar{x}$ = 4.58) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{x}$ = 4.58) ด้านความสำเร็จในงาน ($\bar{x}$ = 4.56) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{x}$ = 4.56) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{x}$ = 4.55) ด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{x}$ = 4.50) และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ($\bar{x}$ = 3.88) ตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัย

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
X_1	1							
X_2	0.535**	1						
X_3	0.582**	0.550**	1					
X_4	0.595**	0.663**	0.648**	1				
X_5	0.506**	0.543**	0.552**	0.568**	1			
X_6	0.490**	0.483**	0.571**	0.592**	0.593**	1		
X_7	0.192**	0.218**	0.289**	0.210**	0.326**	0.249**	1	
Y	0.525**	0.633**	0.626**	0.675**	0.634**	0.559**	0.222**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยทั้ง 7 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณอยู่ที่ 0.192 - 0.675 โดยทุกคู่ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสิ้น ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่อยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเกินไป (ไม่เกิน 0.99) จึง ไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กันเองในลักษณะของ Multicollinearity ดังนั้นสามารถนำตัวแปรปัจจัยทั้ง 7 ตัวไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณต่อไปเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 ค่า Tolerance และค่า VIF ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ตัวแปร	Tolerance	VIF
ความรับผิดชอบ (X_4)	0.427	2.342
ความก้าวหน้าในงาน (X_5)	0.589	1.699
การได้รับการยอมรับนับถือ (X_2)	0.509	1.967
ลักษณะของงาน (X_3)	0.519	1.926

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า Tolerance อยู่ในช่วงระหว่าง 0.427 - 0.589 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่า ตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กันน้อย และมีค่า VIF อยู่ในช่วงระหว่าง 1.699 - 2.342 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กันเองในลักษณะ Multicollinearity จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณต่อไปเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวม (X_{tot})

ตัวแปรพยากรณ์ที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	P-values
	b	SE_b	Beta		
ความรับผิดชอบ (X_4)	0.220	0.045	0.258	4.874	.000
ความก้าวหน้าในงาน (X_5)	0.195	0.033	0.264	5.859	.000
การได้รับการยอมรับนับถือ (X_2)	0.183	0.042	0.210	4.331	.000
ลักษณะของงาน (X_3)	0.176	0.043	0.197	4.099	.000
ค่าคงที่ (Constant)	1.037	0.162	–	6.411	.000
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.773	
ประสิทธิภาพการทำนาย (R^2)				0.598	
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)				0.593	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย (Standard Error)				0.14852	

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อนำตัวแปรอิสระของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ความรับผิดชอบ (X_4) ความก้าวหน้าในงาน (X_5) การได้รับการยอมรับนับถือ (X_2) และลักษณะของงาน (X_3) เข้าสมการถดถอยแล้วมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.773 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 59.80 และมีความคลาดเคลื่อนในการทำนาย 0.14852 โดยค่ามาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในงาน (X_5) รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ (X_4), การได้รับการยอมรับนับถือ (X_2) และลักษณะของงาน (X_3) ตามลำดับ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามวิธี Multiple Regression ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score) คือ

$$Y_{tot} = 1.037+0.220(X_4) + 0.195(X_5) + 0.183(X_2) + 0.176(X_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) คือ

$$Z_Y = 0.258(Z_{X4}) + 0.264(Z_{X5}) + 0.210(Z_{X2}) + 0.197(Z_{X3})$$

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านคุณภาพผู้เรียน อาจเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญดังต่อไปนี้ (1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของการเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการประกอบวิชาชีพครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริพร สิทธิศิริ (2564) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ด้านความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูมีความรู้สึกพึงพอใจต่อบทบาท หน้าที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงความสุข ความภาคภูมิใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิผลในการทำงานของครูในยุคดิจิทัล และผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของนภัสรัญช์ สุขเสนา (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ด้านความพึงพอใจในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าครูมีความพร้อมและความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของปรียาภรณ์ ชื่นสนธิพันธุ์ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาผู้เรียน การประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู และ (4) ด้านคุณภาพผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ แม้ยังอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายของครู เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยหลายปัจจัยร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของครู ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม รวมถึงความพร้อมทางเทคโนโลยีของ

ผู้เรียนแต่ละคน สอดคล้องกับแนวคิดของนเรศ ปู่บุตรชา และคณะ (2561) ได้ศึกษาสมรรถนะครูกับคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สรุปว่า คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สถานศึกษาจึงต้องมุ่งผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายด้าน โดยเฉพาะบทบาทของครู หากครูมีสมรรถนะครบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรม การบริหารจัดการชั้นเรียน และการจัดการเรียนรู้ จะส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนดีขึ้น นำไปสู่การสร้างคุณภาพคนและคุณภาพประเทศในระยะยาว

6.2 ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านลักษณะของงาน รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความทุ่มเทและความรับผิดชอบในบทบาทของครู ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยภายในงานที่ตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเชิงเข้าหาต่องานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและประสิทธิผลในการทำงานในระดับสูง

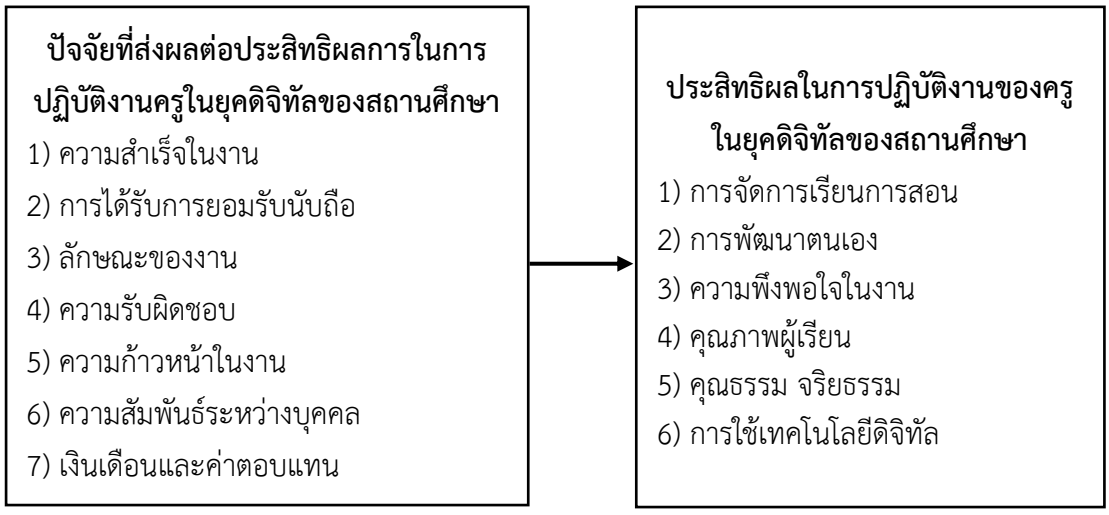
สำหรับ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นกลับต่ำที่สุด กล่าวคือ ครูส่วนใหญ่พึงพอใจกับรายได้และเห็นว่าเหมาะสมกับภาระงาน ทว่าองค์ประกอบ ผลตอบแทนเพิ่มเติม อาทิ โบนัส ค่าครองชีพ หรือรางวัลจากผลงาน กลับมีค่าเฉลี่ยต่ำ สะท้อนข้อจำกัดของโครงสร้างเงินเดือนค่อนข้างตายตัวและการเลื่อนขั้นต้องอาศัยเวลาหรือเงื่อนไขที่เข้มงวด และมาตรการจูงใจเชิงผลงานยังไม่ชัดเจน จึงยังไม่ก่อแรงจูงใจเชิงคุณภาพได้เต็มที่ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่กล่าวว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนจัดอยู่ในกลุ่ม ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเพียงช่วยลดความไม่พอใจในงาน แต่ไม่ได้เป็นแรงผลักดันโดยตรงให้เกิดประสิทธิผลหรือความพึงพอใจในระดับสูง หากไม่มีการจัดสรรหรือบริหารที่เหมาะสม อาจส่งผลให้ครูขาดความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเห็นความสอดคล้องกับการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ได้คะแนนต่ำกว่าเมื่อเทียบกับด้านอื่น (อาทิตยา ชนะมาร, 2561) กล่าวโดยสรุป การที่ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้จะยังอยู่ในระดับมาก ชี้ให้เห็นว่าครูมีความพึงพอใจต่อรายได้ แต่ยังคาดหวังมาตรการจูงใจเพิ่มเติมที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น โบนัสตามผลงาน เงินสนับสนุนค่าครองชีพ หรือรางวัลเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและความรู้สึกเห็นคุณค่าในบทบาทของตน

6.3 จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่ามี 4 องค์ประกอบที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงปานกลาง (ระหว่าง 0.192 -

0.675) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลได้คิดเป็นร้อยละ 59.80 โดยเรียงลำดับขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์มากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในงาน (0.264) ความรับผิดชอบ (0.258) การได้รับการยอมรับนับถือ (0.210) และลักษณะของงาน (0.197) แสดงให้ว่า ปัจจัยภายในงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่กล่าวว่า ปัจจัยภายในงานเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานอย่างแท้จริง เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน การเติบโตในงาน และลักษณะของงาน ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคคลมุ่งมั่น กระตือรือร้น และเกิดพฤติกรรมเชิงเข้าหา อันนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษากลุ่มที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ศรณี ทวีรัตน์, 2565)

7. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษา คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยปัจจัยดังกล่าวทำหน้าที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดรูปแบบงานครูยุคใหม่ที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การออกแบบการเรียนรู้ และลดภาระงานที่ไม่ใช่งานสอน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล

8.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง เช่น ความสำเร็จของผู้เรียน การนำนวัตกรรมไปใช้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

8.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนการฝึกอบรมเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ และการสอนเชิงรุก (Active Learning) เพื่อเพิ่มความสำเร็จในงานของครู

8.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสร้างระบบรางวัล การประกาศเกียรติคุณ และการเผยแพร่ผลงานครูที่โดดเด่น เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 สถานศึกษาควรสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยี และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อช่วยให้ครูสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จในงาน

8.2.2 สถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบและการยอมรับนับถือ โดยจัดกิจกรรมการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และระบบชื่นชมผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

8.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัดและศักยภาพของครู

8.2.4 สถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครู เปิดโอกาสให้ครูเข้าอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัล การจัดการเรียนรู้แบบใหม่ และการวัดประเมินผลที่ทันสมัย

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาความเข้าใจ แรงจูงใจ และประสบการณ์ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีมิติเชิงลึกและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

9. บรรณานุกรม

กมลฉัตร กลัดแก้ว. (2565). แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** 9(2). 140-152.

ชลธิชา พลอาจ. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนศูนย์ชายแดน อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

นภัสรัญช์ สุขเสนา. (2564). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นเรศ ปู่บุตรชา และคณะ. (2561). สมรรถนะครูกับคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.** 12(2). 255-268.

บุญวัฒน์ คำชูราษฎร์. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปรียาภรณ์ ชื่นสนธิพันธุ์. (2566). **อิทธิพลของบรรยากาศสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มาโนช หัทยามาตย์. (2564). คุณลักษณะครูของโรงเรียนในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. **วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์.** 2(2). 18-24.

ศรณี ทวีรัตน์. (2565). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษากลุ่มที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร. (2566). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร.** สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). **แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

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

สิริพร สิทธิศิริ. (2564). **การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อาทิตยา ชนะมาร. (2561). **วัฒนธรรมของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work.** New York : John Wiley & Sons.

แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย*

GUIDELINES FOR DEVELOPING EDUCATIONAL PERSONNEL TO ENHANCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE LITERACY IN PRINCESS CHULABHORN SCIENCE HIGH SCHOOLS

คณพศ ชัยวรรณะ[1], น้ำฝน บุญนิยม[2]
Khanapot Chaiwanna[1], Namfon Boonniyom[2]
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา[1,2]
School of Education, University of Phayao[1,2]
Email : 67206056@up.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครู จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ รองลงมาคือด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม, ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน, ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจและด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับและด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ รองลงมาคือด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน, ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ, ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ตามลำดับ และ 2) แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะและทักษะ เน้นอบรมการใช้เครื่องมือ AI และความเข้าใจด้านจริยธรรม 2) ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม จัดหลักสูตรต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Microlearning 3) ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน สร้างระบบพี่เลี้ยง (Peer Support) ชุมชนการเรียนรู้ (PLC) และคู่มือปฏิบัติ (Best Practice) 4) ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ มีระบบประเมินการปฏิบัติงาน

*Received: January 8, 2026; Revised February 16, 2026; Accepted: February 25, 2026

และสะท้อนผลการใช้ AI อย่างสม่ำเสมอ และ 5) ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ สนับสนุนทุนนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เทคโนโลยี

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา; ความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์; โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to investigate the current state, desirable state, and priority needs, and 2) to study guidelines for educational personnel development to enhance Artificial Intelligence Literacy (AI Literacy) within the Princess Chulabhorn Science High Schools group. The study employed a mixed-methods research design. The sample consisted of 280 school administrators and teachers. Research instruments included rating-scale questionnaires and semi-structured interviews conducted with seven experts. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, the Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$), and qualitative content analysis.

The research findings revealed that: 1) The overall current state of personnel development was at a moderate level. Specifically, the highest mean score was found in Competency and Skill Development, followed by learning and training, counseling and support, motivation and incentives, and evaluation and feedback, respectively. The overall desirable state was rated at the highest level. Within this category, the highest mean score was also for Competency and Skill Development, followed by learning and training, counseling and support, evaluation and feedback, and motivation and incentives, respectively. The highest priority needs were identified in Evaluation and Feedback, followed by counseling and support, motivation and incentives, learning and training, and competency and skill development, respectively. 2) The guidelines for personnel development comprise five dimensions: (1) Competency and Skill Development, focusing on training in the use of AI tools and ethical understanding; (2) Learning and Training, involving continuous curricula and the promotion of microlearning; (3) Counseling and Support, establishing peer support systems, professional learning communities (PLC), and best practice manuals; (4) Evaluation and Feedback, implementing performance assessment systems and regular reflection on AI usage; and (5) Motivation and Incentives, including recognition, innovation grants, and creating an environment conducive to technological learning.

Keywords : Guidelines for Educational Personnel Development; Artificial Intelligence Literacy; Princess Chulabhorn Science High Schools

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการดำรงชีวิต การศึกษาถือเป็นภาคส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Asia Law Portal, 2024) โดยประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ควบคู่กับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้ ได้กำหนดแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงและการสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563) ซึ่งในปัจจุบัน ความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) ได้กลายเป็นทักษะสำคัญที่ผู้เรียนในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานและชีวิตประจำวันมากขึ้น (UNESCO, 2022)

กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี ให้เป็นนักวิจัย นักประดิษฐ์ และนักนวัตกรรมที่มีคุณภาพระดับนานาชาติ ดังนั้น การพัฒนาความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ให้กับนักเรียนกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักบริหารงานความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา, 2566)

จากแผนพัฒนาการจัดการศึกษากลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2566-2570 ได้มีการรายงานผลการวิเคราะห์ของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย (SWOT Analysis) พบว่า บุคลากรในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยยังมีข้อจำกัด ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น ขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ ขาดแคลนสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและอุมการณ์ของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยที่ตั้งไว้ (สำนักบริหารงานความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา, 2566) ทั้งนี้งานวิจัยของ Long และ Magerko (2020) ยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้จำกัดเพียงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร หลักสูตร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

ด้วยความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว การวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณ

ราชวิทยาลัยจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและอุดมการณ์ของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ และมีศักยภาพในการเป็นนักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และนักนวัตกรรมที่มีคุณภาพในอนาคต สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์

3.2 ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลาการทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาตรงตามเป้าหมาย อุดมการณ์การณ์ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้ ประชากรที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 1,028 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย จำนวน 280 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

2. ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

3. ประธานกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

4. ผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

5. ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ จำนวน 1 คน มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยบกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและการใช้เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา

6. ครูผู้สอนด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 คน มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวกับการจัดการการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลมี 2 ประเภท ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับค่า (Rating Scale) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 และแบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้างใช้เก็บรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยทั้ง 18 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ นำข้อมูลที่ได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง แล้วทำการเรียบเรียงวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์และการวิเคราะห์เชองเนื้อหา (Content Analysis) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) และสถิติในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย สูตรการคำนวณกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ค่าความตรงเชิงเนื้อหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย สามารถสรุปผลการวิจัย 5 ด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมรายด้าน

ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับที่
การพัฒนาสมรรถนะและทักษะ	3.70	0.73	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.27	5
การเรียนรู้และการฝึกอบรม	3.64	0.80	มาก	4.68	0.50	มากที่สุด	0.29	4
การให้คำปรึกษาและการสนับสนุน	3.31	0.88	ปานกลาง	4.63	0.59	มากที่สุด	0.40	2
การประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ	3.26	0.89	ปานกลาง	4.59	0.59	มากที่สุด	0.41	1
แรงจูงใจและสิ่งจูงใจ	3.27	0.85	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด	0.39	3
รวมค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.44**	**0.76**	**ปานกลาง**	**4.62**	**0.53**	**มากที่สุด**		

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.80) ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.26, S.D.=0.89)

ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.62, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.68, S.D. = 0.50) ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54, S.D.= 0.66)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ ($PNI_{Modified}$ = 0.41) รองลงมาคือ ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน ($PNI_{Modified}$ = 0.40) ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ($PNI_{Modified}$ = 0.27)

5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ

การพัฒนาสมรรถนะด้านปัญญาประดิษฐ์ต้องอาศัยการกำหนดทิศทางและสร้างระบบสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายองค์กรที่ชัดเจน บูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ พร้อมจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2) การเชื่อมโยงกับระบบพัฒนาวิชาชีพ โดยกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักสำหรับการเลื่อนวิทยฐานะครู 3) การพัฒนาคู่มือจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ ครอบคลุมความเป็นส่วนตัว ความโปร่งใส การอ้างอิง การป้องกันอคติ และความปลอดภัยทางไซเบอร์ 4) การสร้างระบบพี่เลี้ยง จับคู่ผู้เชี่ยวชาญกับบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำอย่างใกล้ชิด 5) การจัดฝึกอบรมหลักการและเครื่องมือที่หลากหลาย ทั้ง Machine Learning, NLPและเครื่องมือต่างๆ เช่น ChatGPT, Claude, Midjourney โดยเน้นการปฏิบัติจริง 6) การสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแบ่งปันประสบการณ์และแก้ไขปัญหาร่วมกัน และ 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการอภิปรายประเด็นจริยธรรมอย่างเปิดเผย

2) ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม

การเรียนรู้ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดย 1) ออกแบบหลักสูตรแบบโมดูล แบ่งเนื้อหาเป็นหน่วยย่อยที่เป็นอิสระแต่เชื่อมโยงกัน ผู้เรียนเลือกได้ตามความสนใจและความจำเป็น 2) กำหนดเป้าหมายตามกลุ่มงาน โดยฝ่ายสนับสนุนเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ครูผู้สอนเน้นการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม ฝ่ายบริหารเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) พัฒนาแพลตฟอร์มไมโครเลิร์นนิง บทเรียนสั้นกระชับ 5-15 นาที เรียนได้ทุกที่ทุกเวลา มีระบบติดตามความก้าวหน้าและมอบใบรับรอง 4) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้เข้าอบรมนำปัญหาจริงมาทำและได้ผลงานที่นำไปใช้ได้ทันที 5) จัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ระหว่างการเรียน

ด้วยตนเอง ออนไลน์ ตัวต่อตัว และการปฏิบัติจริง และ 6) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น สัมมนา หลักสูตรออนไลน์ หรือประชุมวิชาการ พร้อมส่งเสริมให้นำความรู้มาแบ่งปัน

3) ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน

การสนับสนุนที่ครอบคลุมช่วยให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ได้จริง โดย 1) จัดตั้งศูนย์คำปรึกษา ให้บริการทั้ง Onsite และ Online ผ่านผู้เชี่ยวชาญ ผ่านระบบตั๋วคำขอความช่วยเหลือ พร้อมฐานความรู้สำหรับค้นหาคำตอบด้วยตนเอง 2) สร้างระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ จับคู่เน้นการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน 3) จัดทำคู่มือปฏิบัติที่ดี รวบรวมประสบการณ์จริง ตัวอย่างความสำเร็จ ขั้นตอนปฏิบัติ เทคนิค ข้อควรระวัง และวิธีแก้ปัญหา 4) เสริมแรงและสนับสนุนการพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารแสดงการสนับสนุนอย่างชัดเจน ให้เวลาทดลอง ยอมรับความผิดพลาด และแบ่งปันความสำเร็จ และ 5) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งภายในโรงเรียนผ่านกลุ่มสนใจพิเศษ และภายนอกผ่านชุมชนออนไลน์และเครือข่ายครู

4) ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ

การประเมินที่หลากหลายช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและปรับปรุงแนวทาง ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบ LMS ที่ทันสมัย มีการติดตามความก้าวหน้า ให้ข้อมูลป้อนกลับทันที และมี Dashboard สำหรับผู้บริหาร 2) กำหนดเกณฑ์การใช้ปัญญาประดิษฐ์ ระบุสัดส่วนการใช้งานที่ชัดเจนตามตำแหน่งและกลุ่มงาน พร้อมระบบตรวจสอบที่ตรวจสอบได้ 3) ประเมินการปฏิบัติจริงผ่านโครงงาน การสังเกตการสอน Portfolio การนำเสนอผลงาน และกิจกรรม Show and Share 4) ใช้ระบบ Coaching และ Mentoring ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบตัวต่อตัวเดือนละ 1 ครั้ง เน้นจุดแข็งก่อน แล้วชี้จุดพัฒนาพร้อมแนะนำวิธีปรับปรุง และ 5) ส่งเสริมการตรวจสอบจริยธรรม ผ่าน Workshop กรณีศึกษา Checklist คณะกรรมการจริยธรรม แนวทางการอ้างอิง และกลไกรับเรื่องร้องเรียน

5) ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกผลักดันการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) จัดกิจกรรมแสดงผลงาน เช่น AI Showcase หรือ Innovation Fair 2) เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาอาชีพ กำหนดให้เป็นสมรรถนะในระบบวิทยฐานะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ตั้งกองทุนสนับสนุนนวัตกรรม จัดซื้ออุปกรณ์ สมัครสมาชิกเครื่องมือพรีเมียม และสนับสนุนค่าอบรมและประชุม 4) สร้างขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารชื่นชม ยกย่อง และเป็นแบบอย่างที่ดี 5) พัฒนา Mindset และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ เน้นจริยธรรม และให้โอกาสทดลองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และ 6) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านกายภาพ เช่น ห้องสมุดดิจิทัล ห้องนวัตกรรม อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และด้านจิตใจ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และให้คุณค่ากับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 สภาพปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งที่โรงเรียนมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและบุคลากรคุณภาพสูง แต่เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว บุคลากรจึงต้องการการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารที่สอดคล้องบริบทแต่ละโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริน ฉกามานนท์และพัชราภรณ์ ทัพมาลี (2567) ที่ได้ศึกษาศึกษาแนวทางการยกระดับความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของครูไทยในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของครูไทยอยู่ระดับปานกลาง โดยครูตระหนักถึงประโยชน์แต่ขาดความคล่องแคล่วในการใช้งาน และสอดคล้องกับรัตนาภรณ์ สอนศรี และ สุกัญญา แช่มช้อย (2567) ที่ได้ศึกษาเรื่องความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 2 ตามแนวคิดความฉลาดรู้ปัญญาประดิษฐ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารวิชาการตามแนวคิดความฉลาดรู้ปัญญาประดิษฐ์อยู่ระดับปานกลาง แสดงว่าสถานศึกษาไทยตระหนักและให้ความสำคัญแต่ยังต้องพัฒนาต่อเนื่อง นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO (2020) ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลควรมุ่งสร้างสมรรถนะ ICT และทักษะ Blended Learning ตามกรอบสมรรถนะครู ICT ซึ่งมี 3 ระดับคือ Technology Literacy, Knowledge Deepening และ Knowledge Creation การที่สภาพปัจจุบันอยู่ระดับปานกลางแสดงว่าบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ระดับรู้เทคโนโลยีและกำลังก้าวสู่สร้างความรู้ แต่ยังต้องพัฒนาเพื่อไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ

6.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงถึงความคาดหวังสูงของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีนี้ต่ออนาคตการศึกษา บุคลากรมองเห็นศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์ในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน ลดภาระงานซ้ำซาก และสร้างนวัตกรรมการศึกษาที่ตอบสนองผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับสิริน ฉกามานนท์และพัชราภรณ์ ทัพมาลี (2567) ที่ได้ศึกษาแนวทางการยกระดับความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของครูไทยในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าครูไทยมีความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งสะท้อนถึงความพร้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการที่บุคลากรมองเห็นศักยภาพของ AI ในการลดภาระงานและยกระดับคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับ Darling-Hammond et al. (2017) ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนและประยุกต์ใช้ได้จริง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นเนื้อหา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การทำงานร่วมกัน การใช้แบบอย่างและสาธิต การให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ การให้ข้อมูลป้อนกลับและสะท้อนคิด และระยะเวลายั่งยืน การที่บุคลากรมีความคาดหวังสูงสุดแสดงความพร้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาตามกรอบการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ OECD (2021) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลควรมุ่งสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยกระบวนการพัฒนาควรเป็นระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ผสมผสานการเรียนรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ การเรียนรู้ที่มีเนื้อหาเฉพาะตามบริบท การเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ การเรียนรู้ที่เน้นนำไปใช้จริง และการเรียนรู้ที่มีติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

6.3 แนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ แนวทางสำคัญคือการกำหนดนโยบายองค์กรชัดเจน การจัดทำคู่มือจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ และการเชื่อมโยงทักษะเข้ากับระบบวิทยฐานะ เนื่องจากการขับเคลื่อนเทคโนโลยีใหม่ต้องมีทิศทางชัดเจนจากระดับนโยบายเพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีแนวปฏิบัติถูกต้อง สอดคล้องกับสุพัตรา ปากดี (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จคือการเตรียมความพร้อมด้านนโยบายและบุคลากร การกำหนดคู่มือจริยธรรมและเชื่อมโยงเส้นทางความก้าวหน้า

ด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม แนวทางที่เหมาะสมคือการออกแบบหลักสูตรแบบโมดูลที่ยืดหยุ่น การใช้แพลตฟอร์มไมโครเลิร์นนิง และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นลงมือทำ สะท้อนความจำเป็นในการปรับรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องภาระงานและบริบทผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นและนำไปใช้ได้ทันที สอดคล้องกับสุธาสินี สว่างศรี และมัณฑนา เสนาธรรม (2565) ที่เสนอการพัฒนาสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรใช้กระบวนการ Blended Learning ที่เน้นทั้งการเรียนด้วยตนเองออนไลน์และฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้ครูพัฒนาทักษะตามความต้องการเฉพาะบุคคล การเน้นฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือ AI เช่น ChatGPT หรือ Canva AI และสอดคล้องกับนฤภัค สันป่าแก้ว (2566) ที่ได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ในยุค AI โดยเทคโนโลยีทางด้านปัญญาประดิษฐ์ ผลการวิจัยพบว่าครูต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคผ่านการอบรมสัมมนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้มีความรู้เท่าทันและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

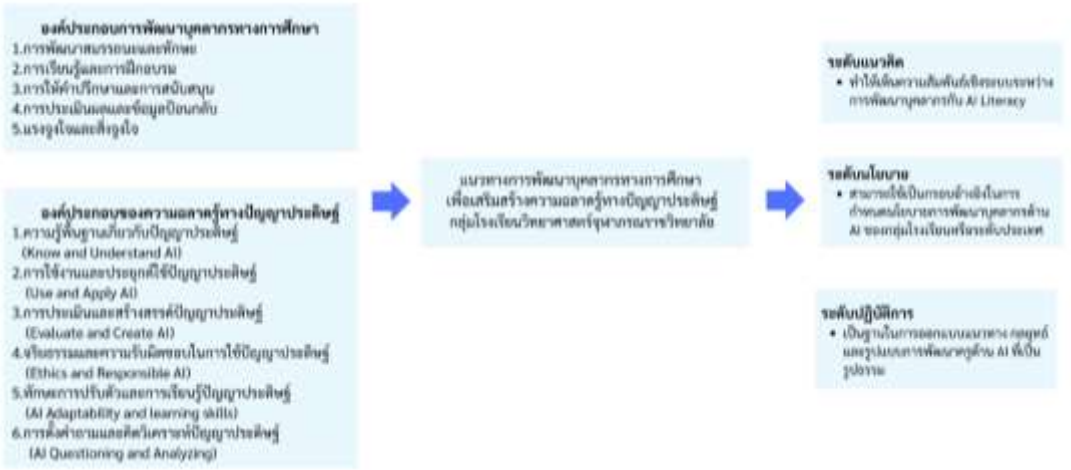
ด้านการให้คำปรึกษาและการสนับสนุน การจัดตั้งศูนย์คำปรึกษา การสร้างระบบพี่เลี้ยง และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการลดความวิตกกังวลและแก้ไขปัญหาการใช้งานจริง เนื่องจากการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่มักเกิดปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องการคำแนะนำทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Noe และคณะ (2019) ที่กล่าวถึงความสำคัญของระบบสนับสนุนทางสังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุการสร้างระบบพี่เลี้ยงและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม และสอดคล้องกับนภาเดช บุญเชิดชู, ธัญญรัตน์ น้อมพลกรัง และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2566) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมุ่งเน้นการสร้าง PLC เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ด้านการประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ ควรใช้ระบบ LMS เพื่อติดตามความก้าวหน้า การประเมินจากการปฏิบัติจริง และการให้ข้อมูลป้อนกลับทันที แสดงว่าการวัดผลความสำเร็จไม่ควรจำกัดเพียงแบบทดสอบความรู้แต่ต้องวัดความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Armstrong (2020) ที่เน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา และสอดรับ Sims et al. (2025) ที่เสนอทฤษฎีใหม่ว่ากลไกสำคัญคือการบูรณาการหลักฐานเชิงประจักษ์เข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อให้ครูได้รับข้อมูลแม่นยำสำหรับปรับปรุงการสอนซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนอย่างแท้จริง

ด้านแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ การจัดกิจกรรมแสดงผลงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของการพัฒนา ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการเรียนรู้เกิดจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน สอดคล้องกรอบแนวคิดของ UNESCO (2018) ที่ระบุระบบสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การได้รับการยอมรับในวิชาชีพ โอกาสความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้สอดคล้องกับภัททิยา โสมภีร์ (2561) ที่ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพบว่าการเพิ่มอำนาจให้บุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรกับองค์ประกอบของความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์อย่างเป็นระบบ กรอบแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาครูด้าน AI ควรดำเนินการอย่างครอบคลุมทั้งด้านทักษะ กระบวนการสนับสนุน การประเมินผล และแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาบุคลากรด้านปัญญาประดิษฐ์อย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 บูรณาการความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์เข้ากับนโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็น พัฒนากรอบสมรรถนะที่ชัดเจนจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และเชื่อมโยงเข้ากับระบบวิทยฐานะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.1.2 จัดสรรงบประมาณและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการจัดอบรม จัดหาอุปกรณ์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ไลเซนส์เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ศูนย์เชี่ยวชาญ และระบบสิ่งจูงใจระดับชาติ

8.1.3 สร้างความร่วมมือและกลไกขับเคลื่อนระดับเครือข่าย จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย ภาคเอกชน และองค์กรระหว่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 พัฒนาระบบการเรียนรู้และการฝึกอบรมที่หลากหลาย จัดทำหลักสูตร 3 ระดับ (พื้นฐาน กลาง สูง) พัฒนาระบบออนไลน์แบบไมโครเลิร์นนิง จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเครื่องมือต่างๆ สร้างระบบพี่เลี้ยงและชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ และจัดกิจกรรมศึกษาดูงานระหว่างโรงเรียน

8.2.2 สร้างระบบการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนที่เข้าถึงง่าย จัดตั้งศูนย์เชี่ยวชาญและ AI Help Desk พัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี สร้างระบบ Coaching และ Mentoring และจัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกให้คำปรึกษาเชิงลึก

8.2.3 พัฒนาระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ จัดทำระบบประเมินความฉลาดรู้แบบองค์รวม จัดตั้งศูนย์ติดตามและประเมินผล ใช้ระบบ Portfolio Assessment จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) จัดการแข่งขันนวัตกรรมและแสดงผลงาน พัฒนาระบบตรวจสอบจริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีจริยธรรม

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดิจิทัลกับความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

8.3.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของครูกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย

9. บรรณานุกรม

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2563). **แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.** กรุงเทพฯ : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

นภาเดช บุญเชิดชู, ธัญญรัตน์ น้อมพลกรัง และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2566). การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 25(1). 286-298.

นฤภัค สันป่าแก้ว. (2566). แนวทางการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ในยุค AI. **วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี.** 1(2). 44-50.

ภัททิยา โสมภีร์. (2561). **การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รัตนาภรณ์ สอนศรี และสุกัญญา แช่มช้อย. (2567). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 2 ตามแนวคิดความฉลาดรู้ปัญญาประดิษฐ์. **วารสารศาสตร์การศึกษาและการพัฒนามนุษย์.** 8(2). 29-45.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580.** กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักบริหารงานความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา. (2566). **แผนพัฒนาการจัดการศึกษากลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2566-2570.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สิริน ฉกามานนท์ และพัชราภรณ์ ทัพมาลี. (2568). แนวทางการยกระดับความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์ของครูไทยในยุคดิจิทัล. **วารสารการศึกษาและนวัตกรรม.** 27(1). 184-199.

สุธาสินี สว่างศรี และมัณฑนา เสนาธรรม. (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ในยุค New Normal. **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์.** 17(1). 119-134.

สุพัตรา ปากดี. (2566). **แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุมาลี ศรีจันทร์. (2566). การศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.** 6(2). 1-15.

Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management practice.** 15th ed. London : Kogan Page.

Asia Law Portal. (2024). **Artificial Intelligence in Thailand, Machine Learning (ML) Thailand.** Retrieved 5 January 2024. from https://asialawportal.com/thailand regulatory-goals-for-artificial-intelligence-big-data-machine-learning/

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). **Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.** Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.

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

Long, D., & Magerko, B. (2020). **What is AI literacy? Competencies and design considerations.** New York, NY : ACM.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). **Human resource management: Gaining a competitive advantage.** 11th ed. McGraw-Hill Education.

OECD. (2021). **Teachers' professional learning study: Diagnostic report for teachers.** Paris : OECD Publishing.

Sims et al. (2025). Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test. **Review of Educational Research.** 95(2). 213–254.

UNESCO. (2018). **Global education monitoring report 2019: Migration, displacement and education - building bridges, not walls.** Paris : UNESCO Publishing.

UNESCO. (2020). **UNESCO ICT competency framework for teachers.** Paris : UNESCO Publishing.

UNESCO. (2022). **AI and education: Guidance for policy-makers.** Paris : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*

GUIDELINES FOR DEVELOPING DIGITAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

พิริยะ ศรีปัญญา[1], ชยากานต์ เรืองสุวรรณ[2], ปองภพ ภูจอมจิตร[3]
Piriya Sripanya[1], Chayakan Ruangsuwan[2], Pongphop Phoojomjit[3]
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม[1,2,3]
Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University[1,2,3]
Email : pongpopdirector@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 397 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน ได้แก่ (1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (2) ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล (3) การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (4) การสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (5) การสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ (6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าดัชนีสูงสุด คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) แนวทางการพัฒนา ประกอบด้วยเนื้อหา 6 โมดูล กระบวนการพัฒนาใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70 : 20 : 10 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ทักษะดิจิทัล; แนวทางการพัฒนา; ผู้บริหารสถานศึกษา

*Received: March 17, 2026; Revised April 3, 2026; Accepted: April 8, 2026

ABSTRACT

This study aimed to (1) examine the components and indicators, (2) investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs, and (3) explore development guidelines for digital skills of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office. 2. The research was conducted in three phases. In Phase 1, the components and indicators were examined using a semi-structured interview with five experts. Data were analyzed using content analysis. In Phase 2, the current conditions, desirable conditions, and priority needs were investigated with a sample of 397 participants. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability of 0.98 and discrimination indices ranging from 0.80 to 1.00. Data were analyzed using mean and standard deviation. In Phase 3, semi-structured interviews with six key informants were used to look into development guidelines, and nine experts used an evaluation form to rate them.

The findings revealed that (1) the digital skills of school administrators consisted of six components: (1) application of digital technology, (2) understanding of digital technology, (3) communication and collaboration through digital technology, (4) information searching and analysis using digital technology, (5) digital content creation, and (6) lifelong learning through digital technology; (2) the current conditions were at a moderate level, while the desirable conditions were at the highest level. The highest priority need index was found in the application of digital technology; and (3) the development guidelines comprised six modules, with the development process based on the 70 : 20 : 10 model. The overall evaluation of the development guidelines was at the highest level.

Keywords : Digital skills; Development guidelines; School administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

โลกกำลังเผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมาย โดยมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและพลิกผันตามลักษณะของโลกยุควูก้า (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) การพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่พร้อมสำหรับการเตรียมคนยุคใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นผ่านระบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมและสามารถรองรับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผล (สุกัญญา แช่มช้อย, 2565) ซึ่งการที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ส่งผลให้ระบบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และระบบการศึกษาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้โลกเปลี่ยนแปลงไปในทุกมิติอย่างไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ไม่ว่า

จะเป็นวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้คน (พิชญ์ สินีมะโน, 2562) ดังที่พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ที่ได้ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม เพราะส่งผลต่อฐานความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม ภาครัฐจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากำลังคนให้มีความพร้อมและความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งสร้างความตระหนักรู้และความสามารถในการรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ศึกษาธิการ ในการกำหนดระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency: DC) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นนโยบายด้านคุณภาพ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ 2567 - 2568 ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะครูเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ผู้บริหารและครูจึงต้องเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีสอน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะที่เพียงพอในการดำเนินชีวิตในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็วได้อย่างเท่าทันและเป็นสุข กล่าวโดยสรุปการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และปลอดภัยในทุกภาคส่วน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการศึกษาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) นั่นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจที่สำคัญ คือ การกำหนดทิศทาง นโยบาย และบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียน จำเป็นต้องมีทักษะดิจิทัลที่เพียงพอในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้ และการสื่อสารกับชุมชนการเรียนรู้อย่างเหมาะสม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาในพื้นที่ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวางแผนบริหารจัดการ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างสอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการในการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ทั้งนี้เขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศ ติดตาม และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา โดยอ้างอิง

ตามแนวทางในนโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรทางการศึกษาที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนากำลังคนดิจิทัลระดับพื้นที่

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลการมีองค์ความรู้และแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะดิจิทัล จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ การพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมุ่งศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับ องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดทางวิชาการและเป็นฐานสำหรับการวิจัยด้านการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลต่อไป

3.2 ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สะท้อนบริบทจริงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับพื้นที่

3.3 ได้แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัลและโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดเชิงทฤษฎีและเชิงวิจัยในอนาคต

3.4 หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็น ข้อมูลเชิงนโยบาย ในการกำหนดแผนหรือแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านทักษะดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและบริบทพื้นที่

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำราและงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1) กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หรือได้รับการประกาศเกียรติคุณจากหน่วยงานราชการหรือองค์กรวิชาชีพในด้านการใช้ทักษะดิจิทัลในการจัดการศึกษา

2.2) เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (2) ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล (3) การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (4) การสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (5) การสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

2.3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กำหนดรายละเอียดจากผลการศึกษาและการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.4) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์และผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน จากนั้นสรุปเป็นความเรียง

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1) กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 420 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 118 คน และ ข้าราชการครู 302 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (ไพศาล วรคำ, 2564) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามตำแหน่ง (ผู้บริหาร และครู) และขนาดของโรงเรียน (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) เพื่อให้ได้

สัดส่วนที่เหมาะสมและเป็นตัวแทนของประชากร จากนั้นจึงใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลาก

1.2) เนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิจัยในระยะที่ 1

1.3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

1.4) การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีผลงานวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับองค์ประกอบทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2) กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3.1) กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปไดอ้ของแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ซึ่งมีความชำนาญด้านทักษะดิจิทัล หรือมีประสบการณ์ด้านการใช้และส่งเสริมเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

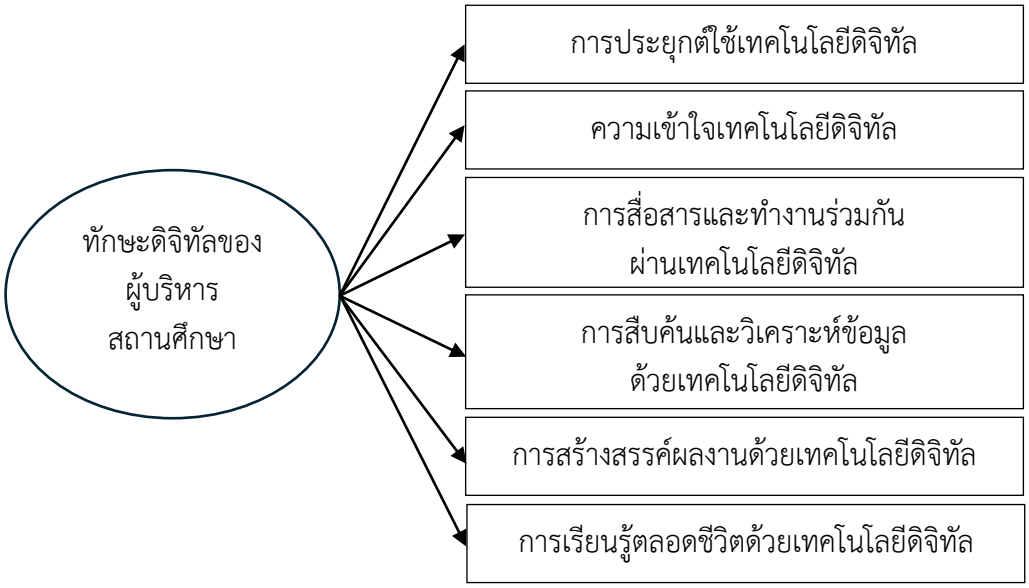
3.2) กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3.3) ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4) การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์ สรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ
1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.95	0.89	ปานกลาง	4.53	0.58	มากที่สุด	0.54	1
2. ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล	3.00	0.90	ปานกลาง	4.32	0.67	มาก	0.44	3
3. การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	2.98	0.90	ปานกลาง	4.26	0.69	มาก	0.43	4
4. การสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	2.97	0.88	ปานกลาง	4.22	0.69	มาก	0.42	5
5. การสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	2.99	0.89	ปานกลาง	4.46	0.64	มาก	0.49	2
6. การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.02	0.90	ปานกลาง	4.27	0.67	มาก	0.41	6
เฉลี่ยโดยรวม	3.00	0.89	ปานกลาง	4.34	0.67	มาก	0.45	

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ด้านความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ด้านการสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ด้าน

การสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 5) การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับ ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.45 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ด้านการสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ด้านการสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

5.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีเนื้อหาการพัฒนาแบ่งเป็น 6 โมดูล กำหนดวิธีการพัฒนาโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และมีผลการประเมินแนวทางด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล 4) การสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 5) การสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา แช่มช้อย (2561) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับสถานศึกษา และภัทรา จรรยาธรรม (2564) ที่กล่าวว่าทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา จึงสนับสนุนว่าผลการวิจัยด้านนี้สะท้อนทักษะเชิงปฏิบัติการที่จำเป็นต่อการบริหารงานจริง ด้านความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งถือเป็นฐานคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย และรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของพิมพ์วิมล วงษ์ขันธ์ และคณะ (2564) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรเท่าทันเทคโนโลยี ประเมินโอกาสและความเสี่ยง กำกับการใช้งานอย่างปลอดภัยและมีจริยธรรม รวมถึงตระหนักในนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนันธิดา ปฏิวรณ์ (2564) ที่กล่าวว่า มิติการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย การปฏิบัติตามกฎหมาย และการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นความเข้าใจจึงทำหน้าที่เป็นฐานกำกับดูแลที่ทำให้การใช้ดิจิทัลในโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือและยั่งยืน ด้านการสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สะท้อนบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างการมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่จันทนา แสนสุข (2559) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรเข้าใจและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภัทรา จรรยาธรรม (2564) ที่กล่าวถึง การใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ และจิติมา วรรณศรี (2564) ที่กล่าวว่า การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ จึงสะท้อนว่าการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

ต้องอาศัยความสามารถด้านข้อมูล (Data literacy) เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการกำกับติดตามและพัฒนาคุณภาพงาน ด้านการสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สะท้อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ไม่ใช่เพียงใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนงานเดิม โดยจันทนา แสนสุข (2559) ที่กล่าวว่าความสามารถในการแบ่งปันและสร้างสรรค์เนื้อหาเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำยุคดิจิทัล และจิติมา วรรณศรี (2564) ที่เน้นการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยที่มุ่งให้ผู้บริหารสามารถผลิต พัฒนานวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติใหม่ที่ยกระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา และด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสะท้อนว่าทักษะดิจิทัลเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามพลวัตของเทคโนโลยีและบริบทการศึกษา ดังที่ สุกัญญา แช่มช้อย (2561) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และเครือข่ายแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบทักษะดิจิทัล 6 ด้านที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้าง กล่าวคือ ด้านความเข้าใจทำหน้าที่เป็นฐานคิดเชิงกำกับดูแล ด้านการประยุกต์ใช้ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงปฏิบัติการ ด้านการสื่อสารและทำงานร่วมกันทำหน้าที่เป็นตัวเร่งพลังร่วมขององค์กร ด้านสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลทำหน้าที่เป็นแกนการตัดสินใจเชิงหลักฐาน ด้านการสร้างสรรค์ทำหน้าที่ผลักดันนวัตกรรม และด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตทำหน้าที่ค้ำจุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษายังเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในระดับปัจเจก มากกว่าการนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้เชิงระบบในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม การที่ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมีระดับสูงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักและเปิดรับการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ วางแผน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูเนสโก (UNESCO, 2021) ที่เน้นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามระดับค่าเฉลี่ยที่ต่ำในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสะท้อนช่องว่างระหว่างการเรียนรู้กับการนำไปใช้จริงในการบริหารสถานศึกษา โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้การที่ผู้บริหารยังมีระดับการประยุกต์ใช้ต่ำอาจสะท้อนข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสนับสนุน หรือการขับเคลื่อนเชิงนโยบายที่ยังไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในระดับองค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างความสามารถในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชิงบริหารอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเชื่อมโยงการพัฒนารายบุคคลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร และยกระดับการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์

ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งอาจเนื่องมาจากความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงระบบและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การที่ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคาดหวังให้ผู้บริหารสามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อนของงาน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอัญชลี วิมลศิลป์ (2563) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกระบวนการเชิงระบบในการพัฒนาการบริหารให้ทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสุรพงษ์ อนันต์ธนสาร (2566) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควรครอบคลุมถึงการใช้ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร ซึ่งสะท้อนความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง ในขณะที่ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังมองว่าทักษะด้านนี้เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารควรมีอยู่แล้ว หรือเป็นสมรรถนะที่ได้รับการส่งเสริมผ่านนโยบายและแนวทางของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบของสำนักงาน ก.ค.ศ. และผลการวิจัยของนันธิดา ปฏิวรณ์ (2564) และชัดสกร พิกุลทอง (2565) ที่กล่าวว่า ทักษะการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นฐานสำคัญของการวางแผน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในสถานศึกษา ดังนั้นแม้ค่าคะแนนด้านนี้จะต่ำกว่าด้านอื่น แต่ยังคงเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชิงบริหารอย่างเป็นระบบเป็นลำดับแรก ขณะเดียวกันยังคงต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงหลักฐานและการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งสองด้านควรได้รับการพัฒนาอย่างบูรณาการเพื่อให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.45 ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถอภิปรายได้ว่า ผลดังกล่าวสะท้อนถึงช่องว่างเชิงพัฒนาที่ชัดเจนระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะในมิติของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้จริงในเชิงบริหารและการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับค่อนข้างสูง ($PNI_{modified}$ = 0.45) ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความสามารถหรือโอกาสในการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้สอดคล้องกับความคาดหวังและบริบทของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่มีบทบาทโดยตรงต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจเชิงบริหาร และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มิได้หมายถึงเพียงการใช้เครื่องมือดิจิทัลทั่วไป แต่เป็นกระบวนการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับระบบงาน การบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อน และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การที่ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าความต้องการจำเป็น

สูงสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันที่พบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีความรู้ ความเข้าใจ หรือทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ยังไม่สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสนับสนุนเชิงนโยบาย การพัฒนาวิชาชีพที่ยังไม่ตรงจุด หรือการขาดรูปแบบและแนวทางที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก ในการออกแบบแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเชื่อมโยงความรู้และการเรียนรู้ที่มีอยู่ไปสู่การนำไปใช้จริงเชิงระบบ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

6.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สรุปผลแนวทาง ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา สำหรับวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70 : 20 : 10 โดยมีผลการประเมินคู่มือการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถอภิปรายได้ว่า แนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงบูรณาการและการนำไปใช้จริง การใช้โมเดล 70 : 20 : 10 เป็นฐานในการออกแบบแนวทางพัฒนา สะท้อนความเข้าใจธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้บริหารในฐานะผู้ใหญ่ โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเป็นหลัก ควบคู่กับการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์และการอบรมอย่างเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCall, Lombardo and Eichinger ที่ชี้ว่าการพัฒนาสมรรถนะที่ยั่งยืนต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับบริบทการทำงานจริง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559) ผลการประเมินคู่มือที่อยู่ในระดับมากที่สุดยังสะท้อนว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างชัดเจน เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมที่ผสมผสานการมอบหมายภารกิจเชิงดิจิทัล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเครือข่าย และการเสริมความรู้ผ่านการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Johnson, Blackman (2018) ที่ระบุว่าการนำโมเดล 70 : 20 : 10 ไปใช้ให้เกิดผล จำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้แบบองค์รวมและได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามกรอบ 70 : 20 : 10 ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะดิจิทัลที่เชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริง และสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ด้านการสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ด้านการสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยแนวทางการพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนา

ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากำหนดเป็น 6 โมดูลตามองค์ประกอบ 4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70 : 20 : 10 และ 5) การวัดและประเมินผล แสดงดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($PNI_{modified}$ = 0.45) หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก

8.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำองค์ประกอบทักษะดิจิทัลทั้ง 6 ด้านและตัวชี้วัดที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการวางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผลทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การพัฒนามีทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่

8.1.3 จากผลการประเมินแนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด หน่วยงานนโยบายควรสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ

ผสมผสาน 70 : 20 : 10 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอบรมอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างยั่งยืน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งพัฒนาทักษะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

8.2.2 ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการพัฒนาที่ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ และการวัดและประเมินผล รวมถึงโมดูลการพัฒนาทั้ง 6 โมดูล ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน

8.2.3 ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปร เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารดิจิทัล และผลลัพธ์ของสถานศึกษา

8.3.2 ควรดำเนินการวิจัยเพื่อทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่พัฒนาขึ้น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนา เช่น การใช้แนวคิด 70:20:10 ต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

9. บรรณานุกรม

จันทนา แสนสุข. (2559). **ภาวะผู้นำ (Leadership).** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

จิติมา วรรณศรี. (2564). **การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล.** พิมพ์ครั้งที่ 1. พิษณุโลก : รัตนสุวรรณการพิมพ์.

ชัดสกร พิกุลทอง และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ.** 7(1). 179-192.

นันธิดา ปฏิวรณ์, ภาณพุงศ์ บุญรมย์ และ พงษ์ธร สิงหพันธุ์. (2564). รูปแบบการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 9(5). 28–38.

พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา, 134 (ตอนที่ 10 ก), 23. (24 มกราคม 2560)

พิชญ์ สินีมะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption ต่อการศึกษา: The impact of digital disruption to the education. **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม.** 8(1). 1-6.

พิมพ์วิมล วงษ์ขันธ์, อุดมพันธ์ พิชญ์ประเสริฐ, พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่งและพิมล วิเศษสังข์. (2564). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิชญทรรศน์.** 16(2). 43-55.

ไพศาล วรคำ. (2564). **การวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 12. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). **การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). **คู่มือการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). **แนวทางการขับเคลื่อนระบบคลังสื่อดิจิทัลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Content Center) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ 2567.** กรุงเทพฯ : สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). **กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย.** สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2567. จาก https://web.parliament.go.th

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2565). **การบริหารวิชาการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคพลิกผัน.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัญชลี วิมลศิลป์. (2563). ตัวแบบการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลในทุนมนุษย์. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ฉบับเทคโนโลยีการศึกษา.** 4(1). 1-15.

UNESCO. (2021). **Digital literacy and skills development: A framework for education systems in the digital age.** Paris : UNESCO Institute for Information Technologies in Education.

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. **Human Resource Development Quarterly.** 29(4). 383–402.

ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*

NEED ASSESSMENT TO ENHANCING TEACHERS' COMPETENCIES IN ACTIVE LEARNING MANAGEMENT THROUGH DIGITAL TECHNOLOGY BASED APPROACHES IN SCHOOLS UNDER THE ROI ET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

พร้อมบุญ รักษ์สุระ[1]
Promtboon Ruksura[1]
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3[1]
Roi Et Primary Educational Service Area Office 3[1]
Email : Rattanapron255100@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ดำเนินการวิจัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 211 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 31 คน ศึกษานิเทศก์ 15 คน และครู 276 คน รวม 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผ่านการยืนยันความเที่ยงตรง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) วิเคราะห์เรียงลำดับความจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) ความรู้ ความเข้าใจ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ 2) การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน (3) การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (4) ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาสื่อ และ (5) สมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพพึงประสงค์ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ความจำเป็นต้องการสูงสุด คือ ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (0.75) การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน (0.45) การออกแบบและจัดกิจกรรมการ

*Received: April 16, 2026; Revised May 8, 2026; Accepted: May 11, 2026

เรียนรู้เชิงรุก (0.36) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ (0.34) และการเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน (0.34) ตามลำดับ

คำสำคัญ : ความต้องการจำเป็น; สมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุก; การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ABSTRACT

The purposes of this research were: (1) to examine the components and indicators of teachers' competencies in active learning management using digital technology as a foundation in schools, and (2) to investigate the priority needs for enhancing teachers' competencies in active learning management using digital technology as a foundation in schools. This study employed a survey research methodology. The population consisted of 211 schools under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 3. The sample included 31 school administrators, 15 educational supervisors, and 276 teachers, totaling 322 respondents. The research instrument used for data collection was a questionnaire whose content validity was confirmed by five experts using the Index of Item–Objective Congruence (IOC). The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI) for ranking the priority needs.

The results revealed that: 1) The components and indicators of teachers' competencies in active learning management using digital technology as a foundation in schools consisted of five components and eighteen indicators, including: (1) knowledge, understanding, and professional teacher characteristics; (2) understanding learners and classroom management; (3) design and management of active learning activities; (4) understanding the use of digital technology and instructional media development; and (5) learners' learning competency. 2) The overall current condition was at a high level, while the overall desirable condition was at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were as follows: knowledge and skills in using digital technology for developing learning management (0.75), enhancement of analytical thinking competency and students' learning skills (0.45), design and management of active learning activities (0.36), teachers' professional knowledge, abilities, skills, and characteristics (0.34), and understanding learners and classroom management (0.34), respectively.

Keywords : Need; Teacher Competency in Active Learning Management; Digital Technology Usage

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะสำคัญของศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะดิจิทัลที่ตอบสนองต่อโลกแห่งนวัตกรรมและข้อมูลไร้พรมแดน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) จึงมุ่งยกระดับผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่สมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา พร้อมทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การเรียนรู้ และการประกอบอาชีพ โดยยึดหลัก “ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” บนความเชื่อว่า “ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ” การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการศึกษาเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ทั้งในระดับผู้เรียน ครู และสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น เพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ และขยายโอกาสให้สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งมีส่วนช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงคุณภาพการเรียนรู้ หนึ่งในเทคโนโลยีที่มีบทบาทโดดเด่นในปัจจุบันคือ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งทำให้คอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด AI ถูกนำมาใช้ในแวดวงการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล สนับสนุนครูในการวางกลยุทธ์การสอน และช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างลึกซึ้ง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผ่านกิจกรรมที่กระตุ้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขณะที่ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และโค้ช (Coach) คอยให้คำแนะนำ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกมีความหลากหลาย เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาและโครงงาน (Problem-based / Project-based Learning) การศึกษากรณีศึกษา (Case Study) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Think–Pair–Share) และการสะท้อนความคิด (Student’s Reflection) กิจกรรมเหล่านี้มีส่วนช่วยเสริมสร้างทักษะสำคัญของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 เป็นหน่วยงานต้นสังกัดภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 211 โรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ปัจจุบัน เขตพื้นที่นี้กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการเกิดขึ้นของนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีความทันสมัยและตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สถานศึกษาหลายแห่งได้พัฒนาหลักสูตรโดยบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อโลกการทำงานในอนาคต และสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน ในด้านการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร คุณลักษณะสำคัญในศตวรรษที่ 21 และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ เป้าหมายสำคัญคือการยกระดับคุณภาพการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและทำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง

จากรายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2567 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นใน 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกระบวนการบริหารและจัดการสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพ สร้างภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผล และสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การลงมือปฏิบัติจริง และการประยุกต์ใช้ความรู้ พร้อมทั้งใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ นอกจากนี้ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ยังระบุว่า สำนักงานเขตพื้นที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาต่างประเทศ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนการสอน ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล และสร้างความพร้อมให้สถานศึกษาและผู้เรียนก้าวสู่อนาคตได้อย่างมั่นคง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3, 2567)

จากเหตุผลข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาโดยรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จึงได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะของครูให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเด็นจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการยกระดับความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีความเป็นระบบ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูอย่างมีทิศทางและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่ คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของชาติในระยะยาวต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา

2.2 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงองค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินตนเองและเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ

3.2 ได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบลำดับความสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นสูงสุด

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาในส่วนผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ 2) การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน 3) การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก 4) ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบประเมินที่ผ่านการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ (Content analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะครูใน

การจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา ประชากร ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 211 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling technique) ตามสัดส่วนของอำเภอ และขนาดโรงเรียน โดยเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie & Morgan, 1970) จำนวน 211 โรงเรียน ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling technique) โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียน 31 คน ศึกษานิเทศก์ 15 คน ครูผู้สอน จำนวน 276 คน รวมทั้งหมด 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้แบบสอบถามที่ครอบคลุมเนื้อหา 5 ด้าน จำนวน 56 ข้อ ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อ นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 ดำเนินการส่งหนังสือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดทำแบบสอบถามผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน จำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์หาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$)

5. ผลการวิจัย

5.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน และทำการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ สรุปได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ 2) การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน 3) ด้านการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก4) ด้านความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

5.2 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI modified ((I-D)/D)	ลำดับ
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ	3.54	0.39	4.76	0.32	0.34	4
2. การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน	3.57	0.34	4.78	0.33	0.34	5
3. การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก	3.52	0.25	4.78	0.23	0.36	3
4. ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	2.74	0.19	4.79	0.29	0.75	1
5. การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.29	0.22	4.77	0.18	0.45	2
โดยรวม	3.31	0.15	4.78	0.17	0.44	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพพึงประสงค์ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (0.75) การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน (0.45) การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (0.36) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะครูมืออาชีพ (0.34) และการเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน (0.34)

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 จากผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ 2) การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน 3) ด้านการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก 4) ด้านความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ การมีความรู้ ทักษะแสวงหาความรู้ใหม่และทันสมัย ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาวิธีการสอนอย่างเหมาะสม การเป็นครูมืออาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี ตามมาตรฐานวิชาชีพ และความรู้ความเข้าใจ และมี

ภาวะผู้นำในจัดการเรียนรู้เชิงรุก ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การจัดการศึกษาในปัจจุบันอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเข้ามามีบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ครูจึงต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และขยายโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร้พรมแดน การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูมีความเป็นมืออาชีพและสามารถรับมือกับความท้า ทายทางการศึกษาในอนาคตได้ นอกจากนี้การเป็นครูมืออาชีพที่เป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 ตามเป้าหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ยังมุ่งเน้นกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งต้องการครูที่มีความเป็นมืออาชีพสูงในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ รุจโรจน์ แก้วอุไร และคณะ (2566) ที่กล่าวว่า ความรู้ ความเข้าใจ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ เป็นคุณภาพของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานที่สำคัญ เป็นคุณลักษณะสำคัญของครูที่ต้องมีความรู้ มีทักษะแสวงหาความรู้ใหม่และทันสมัย สามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาวิธีการสอนอย่างเหมาะสม การมีความรู้ ทักษะแสวงหาความรู้ใหม่และทันสมัย ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาวิธีการสอนอย่างเหมาะสมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับครูในยุคปัจจุบันที่มีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรานิษฐ์ ธนชัยวรพันธ์ (2568) ที่ได้ศึกษา การใช้เครื่องมือดิจิทัล Miro เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีมของนักศึกษาสาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ และคุณลักษณะครูมืออาชีพมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ การมีความรู้ ทักษะแสวงหาความรู้ใหม่และทันสมัย ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาวิธีการสอนอย่างเหมาะสม การเป็นครูมืออาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี ตามมาตรฐานวิชาชีพ และความรู้ความเข้าใจ และมีภาวะผู้นำในจัดการเรียนรู้เชิงรุก

องค์ประกอบด้านการเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้คือ การเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม และการจัดการชั้นเรียนและสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้ความสำคัญกับการที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ครูจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการวิเคราะห์ศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อที่จะสามารถจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายของเด็กแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้การจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางสังคมควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ ขณะเดียวกัน การจัดการชั้นเรียนและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งในเชิงกายภาพและบรรยากาศในชั้นเรียน จะช่วยกระตุ้นความสนใจและแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยจัดการชั้นเรียนอย่างสมดุลและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

สอดคล้องกับแนวคิดของ อรวรรณ วรรณฤทัย (2564) ที่กล่าวว่า การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน ก่อให้เกิดการเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน การเตรียมการจัดการชั้นเรียนและสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านการเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน มีตัวบ่งชี้สำคัญคือ การเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม และการจัดการชั้นเรียนและสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

องค์ประกอบด้านการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้คือ การวางแผนและออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการใช้วิธีประเมินหลากหลายและสะท้อนผลตามสภาพจริง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหว แต่ต้องเริ่มจาก การวางแผนและออกแบบที่เป็นระบบ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการกระตุ้นกระบวนการคิดขั้นสูงของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของครูในยุคดิจิทัลที่ต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ที่ทำหน้าที่กระตุ้น ชี้แนะ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะช่วยให้บทเรียนมีความหมายและเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกที่ยั่งยืน และเพื่อให้เห็นพัฒนาการที่แท้จริง การใช้วิธีประเมินที่หลากหลายและสะท้อนผลตามสภาพจริงจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้ทั้งครูและผู้เรียนได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการวัดผลเพียงแค่คะแนนสอบในกระดาษ สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุภาลัย มะลิซ้อน (2563) ที่กล่าวว่า การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ทำให้เกิดการวางแผนและออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการใช้วิธีประเมินหลากหลาย และสะท้อนผลตามสภาพจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีภาวรรณ ไสโสภา (2565) ที่ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนตะคร้อพิทยา อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก มีตัวบ่งชี้สำคัญคือ การวางแผนและออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการใช้วิธีประเมินหลากหลาย และสะท้อนผลตามสภาพจริง

องค์ประกอบด้านความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาสื่อประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้คือ ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล และผลกระทบต่อการศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และเคารพสิทธิ การออกแบบการสอน การประเมิน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมการเรียนรู้ สมรรถนะการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบริบทการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู การเป็นผู้นำ และส่วนร่วมต่อสังคมเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เป็นเช่นนี้เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ใช่เพียงเครื่องมือเสริมแต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่เปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษา ครูจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานและตระหนักถึงผลกระทบของ

เทคโนโลยี เพื่อเลือกใช้เครื่องมือให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการยึดถือ จริยธรรมและความโปร่งใส ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างพลเมืองดิจิทัล เพื่อให้การใช้สื่อและข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่างปลอดภัยและเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคล ในส่วนของการปฏิบัติงาน การออกแบบการสอนและการประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยี เป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้เชิงรุก มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้ครูสามารถติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนได้แบบเรียลไทม์และปรับปรุงการสอนได้ทันท่วงที ขณะที่สมรรถนะการพัฒนาสื่อดิจิทัลช่วยให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาและตรงตามความสนใจของผู้เรียนได้จริง และการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้นำทางดิจิทัลจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง ครูไม่เพียงแต่ใช้เทคโนโลยีเป็น แต่ยังสามารถถ่ายทอด สร้างเครือข่าย และเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ที่มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะครูสู่ความเป็นครูยุคใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ญาณิฐา ราชคม (2566) ที่กล่าวว่า ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาสื่อทำให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล และผลกระทบต่อการศึกษา ครูสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และเคารพสิทธิ มีการออกแบบการสอน การประเมิน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบริบทการศึกษา และมีการพัฒนาวิชาชีพครู การเป็นผู้นำ และส่วนร่วมต่อสังคมเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาสื่อ มีตัวบ่งชี้สำคัญคือ ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล และผลกระทบต่อการศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และเคารพสิทธิ การออกแบบการสอน การประเมิน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมการเรียนรู้ สมรรถนะการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อบริบทการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู การเป็นผู้นำ และส่วนร่วมต่อสังคมเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบด้านสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียนประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้คือ การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความผันผวนและซับซ้อน การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจดจำเนื้อหาในตำรา แต่เน้นไปที่การสร้างสมรรถนะหลักที่จะช่วยให้ผู้เรียนดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นทักษะพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อหาทางออกใหม่ๆ ในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย ขณะที่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ จะเป็นเกราะป้องกันสำคัญในการคัดกรอง วิเคราะห์ และประเมินความถูกต้องของข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาล เพื่อให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและหลักฐานที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นเครื่องมือและช่องทางสำคัญที่ช่วยทลายกำแพงแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั่วโลกและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร้พรมแดน เมื่อสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้บูรณาการเข้าด้วยกัน จะส่งผลให้ผู้เรียนกลายเป็นผู้เรียนที่กำกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่มีทั้งทักษะทางสติปัญญาและเครื่องมือ

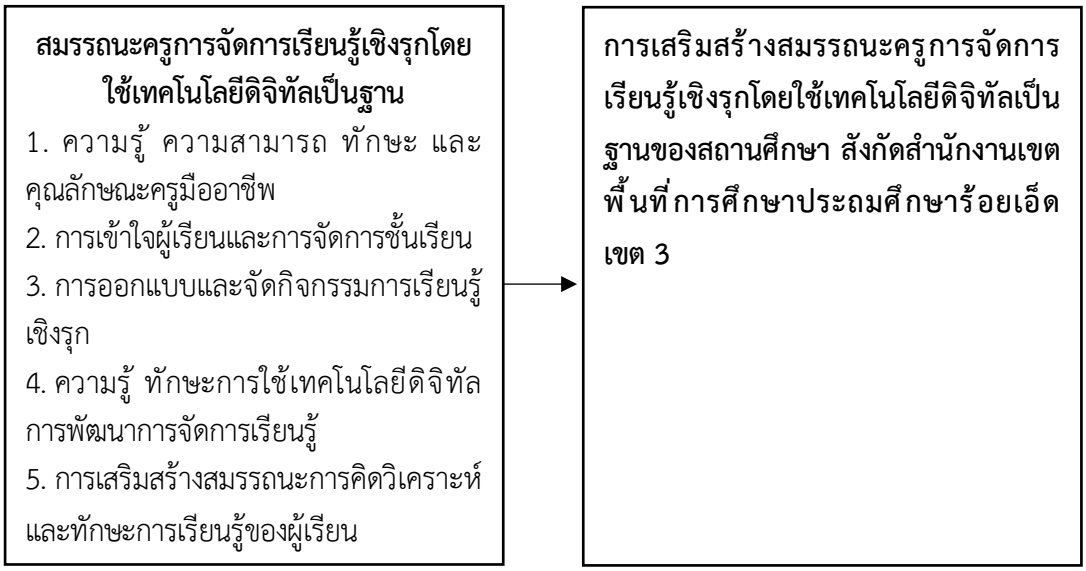
ดิจิทัลในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Christine Stephen (2010) ที่กล่าวว่า สมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้เรียนด้านการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของครูและผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนศักดิ์ เจริญธรรม (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียน มีตัวบ่งชี้สำคัญคือ การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และครูมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน การออกแบบ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะครูมืออาชีพ และการเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และครูให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ แต่ควรเน้นพัฒนาตามความต้องการจำเป็น โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การประเมินผล และการพัฒนาวิชาชีพครู โดยต้องใช้ควบคู่กับหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และการเคารพสิทธิ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพของครูและผู้เรียน การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยส่งเสริมบทบาทครูในฐานะผู้อำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม และใช้การประเมินที่หลากหลายตามสภาพจริง ขณะเดียวกันครูจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะดิจิทัล ภาวะผู้นำ ความเป็นมืออาชีพ และความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในบริบทสังคมดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัตรชัย สุกสิ และคณะ (2567) ที่กล่าวว่า ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เป็นสมรรถนะที่สำคัญที่สุด เพราะหากครูมีความสามารถในการเข้าใจ ใช้ และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพ ครูต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ใช้งานอย่างมีจริยธรรมและเคารพสิทธิผู้อื่น สามารถบูรณาการเทคโนโลยีในการออกแบบการสอนและประเมินผล ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในชุมชนและสังคมการศึกษาจะส่งผลให้สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ตรงกับความต้องการของประเทศและมีความสามารถตรงกับศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประสาท จูมพล (2567) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ผู้เรียนมีความสามารถใน

การคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีวิจารณญาณ รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อสารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการประยุกต์ความรู้ในสถานการณ์จริงและชีวิตจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรจันทร์ ภูทะวัง (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการเรียนรู้เชิงรุกประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 30 ตัวชี้วัด ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการออกแบบกิจกรรมและจัดทำแผนการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ และด้านการประเมินผลการเรียนการสอนแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามลำดับ

7. องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอสรุปองค์ความรู้จากวิจัยเป็นโมเดลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

จากภาพที่ 1 ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ไม่ได้มีขอบข่ายเพียงแต่เรื่องของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเท่านั้น การที่จะเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะครูมืออาชีพ 2) การเข้าใจผู้เรียนและการจัดการชั้นเรียน 3) การออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก 4) ความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การเสริมสร้างสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามลำดับ จึงจะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ให้มีความยั่งยืนต่อไป

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน อาจเริ่มจากการวางนโยบายที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดแนวนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นฐานสำคัญในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานของตนเอง อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างแท้จริง ควบคู่กับการอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำอย่างเหมาะสมแก่ครูที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้การยกย่อง ชื่นชม และเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน สำหรับบุคลากร ตำแหน่งอื่น หรือต่างสังกัด เช่น แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

8.3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูต่อไป

9. บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). **การจัดการเรียนรู้เชิงรุกฐานสมรรถนะ : การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อีเลฟเว่น สตาร์ อินเตอร์เทรด.

ฉัตรชัย สุกสิ และคณะ. (2567). **สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด จันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ไฉไลศรี เพชรใต้. (2563). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ญาณิฐา ราชคม. (2566). **การพัฒนาหลักสูตรเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการร่วมกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ธนศักดิ์ เจริญธรรม. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิด อย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว. (2563). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ประสาท จูมพล. (2567). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษาหลักสูตรการสอนสังคมศึกษา ใน กระบวนการจัดการเรียนรู้วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.** พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.

เพชรจันทร์ ภูทะวัง. (2565). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ยุภาลัย มะลิซ้อน. (2563). **การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รุจโรจน์ แก้วอุไรและคณะ. (2566). **การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับแอปพลิเคชันคลาสโดโจเพื่อส่งเสริมวินัยเชิงบวกของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 3.** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วรานิษฐ์ ธนชัยวรพันธ์. (2567). **การใช้เครื่องมือดิจิทัล Miro เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีมของนักศึกษาสาขาวิชาการประถมศึกษา**. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชูปถัมภ์.

ศรีภาวรรณ ไสโสภา. (2565). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนตะคร้อพิทยา อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (2567). **รายงานการประเมินตนเอง.** ร้อยเอ็ด : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning).** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.**

อรวรรณ วรรณฤทัย. (2564). **การจัดการเรียนรู้เชิงรุกร่วมกับแนวคิดกระบวนการพัฒนาสติปัญญาของบลูม 6 ขั้น เพื่อพัฒนาคุณลักษณะความเป็นครูแห่งชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพของนักศึกษาครูสาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

Christine Stephen. (2010). **Taking active learning into the primary school : a matter of new practices?.** UK : Scotland.

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

การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง*

THE DEVELOPMENT AN INTERNAL SUPERVISION MODEL TO ENHANCE THE LEARNING MANAGEMENT COMPETENCIES OF TEACHERS AT WAT SATHONG MUNICIPAL SCHOOL

พิชิตศักดิ์ รากเงิน[1]
Pichitsak Rakngoen[1]
โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง[1]
Wat Sathong Municipal School[1]
Email : Krupoo2.444@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน 2) สร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการนิเทศภายใน 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู 4) ประเมินความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในรูปแบบการนิเทศภายใน โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน 2) สร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการนิเทศภายใน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน และครู 12 คน 3) การศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายใน โดยครูผู้สอน จำนวน 62 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ แบบประเมินความสามารถการจัดการเรียนรู้ และ 4) ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยครูผู้สอนจำนวน 62 คน โดยใช้แบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การนิเทศภายในเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่มุ่งให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม ปรับปรุงในการสอนของครูมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพ 2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง รูปแบบการนิเทศ มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้น 1 การวางแผนกำหนดทิศทาง (D: Directional planning) ขั้น 2 การปฏิบัติการนิเทศ (S: Supervisory Management) ขั้น 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนา (L: Learning development) ซึ่งผลการประเมินรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ และคู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายใน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ครูมีความรู้

*Received: January 8, 2026; Revised February 14, 2026; Accepted: February 25, 2026

ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้หลังการส่งเสริมสูงกว่าก่อนการส่งเสริมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนแผนและจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด และมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด 4. ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การนิเทศภายใน; สมรรถนะการจัดการเรียนรู้; การพัฒนารูปแบบ

ABSTRACT

This research aimed to: 1) study essential baseline data for developing an internal supervision model; 2) construct and examine the quality of the internal supervision model; 3) examine the outcomes of implementing the internal supervision model to enhance teachers' learning management competencies; and 4) evaluate the satisfaction of supervised teachers toward the internal supervision model for enhancing teachers' learning management competencies at Wat Sathong Municipal School. The research process consisted as follows: Step 1: Studying the fundamental data necessary for the internal supervision model through document synthesis and interviews with 3 experts. Step 2: Creating and verifying the quality of the internal supervision model by 7 experts and 12 teachers. Step 3: Studying the outcomes of implementing the internal supervision model. The data sources were 62 teachers. The instruments used included a multiple-choice test on learning management knowledge and understanding, and rating-scale assessments for learning management abilities regarding lesson plan writing, teaching skills that promote learning, and attitudes towards learning management. Data were analyzed using mean and standard deviation. Step 4: Evaluating the satisfaction towards the internal supervision model to enhance the learning management competencies of teachers. The data sources were 62 teachers. A rating-scale assessment was used, and data were analyzed using mean and standard deviation.

The research findings were as follows 1. The study of fundamental data revealed that internal supervision is a process and activity aimed at assisting, guiding, promoting, and improving teachers' instruction with the objective of developing instructional quality through learning management. 2. The creation and quality verification of the internal supervision model to enhance the learning management competencies of teachers consists of 3 procedural steps: Step 1: Directional planning (D), Step 2: Supervisory Management (S), and Step 3: Learning development (L). The

evaluation results of the internal supervision model for enhancing learning management competencies and its implementation manual indicated that both items were highly appropriate at the highest level. As for the trial results of implementing the internal supervision model to enhance the learning management competencies. 3. The study of the implementation of the internal supervision model to enhance the learning management competencies of teachers revealed that the teachers' knowledge and understanding of learning management after the intervention were significantly higher than before the intervention at the .05 statistical level. Furthermore, their abilities to write lesson plans and manage instruction that promotes learning management were at the highest level, and their positive attitudes towards learning management were at the highest level. 4. The evaluation of satisfaction towards the internal supervision model to enhance the learning management competencies of teachers at Wat Sathong Municipal School revealed that the satisfaction was at a high level.

Keywords : Internal Supervision; Learning Management Competencies; Model Development

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น มีความสุขกับการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นไปตามปรัชญาการศึกษาแนวพิพัฒนนิยม ซึ่งดิวอี้เป็นนักการศึกษาที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้คิด ผู้ไตร่ตรองสะท้อนคิดและเป็นผู้ปฏิบัติ และอยู่บนฐานทฤษฎีกลุ่มความคิดความเข้าใจ กลุ่มสร้างความรู้ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายและเป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิต (วัชรา เล่าเรียนดี และคณะ, 2560) ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) มาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) โดยที่ลักษณะการจัดการเรียนของครูในประเทศในยุคปัจจุบันเป็นการจัดการเรียนรู้ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนแต่ละคนไม่อยู่นิ่ง กระตือรือร้นและคิดค้นหาความรู้และคำตอบอยู่ตลอดเวลา สร้างบรรยากาศให้ในห้องเรียนเป็นห้องเรียนแห่งความสงสัย อยากเรียนอยากรู้อยากหาคำตอบ มุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการคิดสร้างสรรค์ ที่จะนำไปสู่การผลิตนวัตกรรมการสร้างอาชีพและการเรียนรู้ด้วยตนเองและมุ่งหวังให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้จากความสนใจรายบุคคลและจากการรวมตัวของผู้เรียนที่มีแรงผลักดันเป็นทีมเช่นทีมที่มีนวัตกรรมเป็นจุดเน้น (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2559) ซึ่งการจัดการเรียนรู้เป็นการจัดการเรียนรู้ที่นำไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ให้กับผู้เรียนได้ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่ทำให้ผู้เรียนแต่ละคนไม่อยู่นิ่ง กระตือรือร้นและคิดค้นหาความรู้และคำตอบอยู่ตลอดเวลา โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะเป็นผลทำให้นักเรียนและครูค้นพบความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ และการเรียน

การสอนเชิงรุกจึงมีบทบาทช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น ผู้เรียนจะเกิดความพึงพอใจในรูปแบบการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ลงมือกระทำ (active learning) มากกว่าการที่ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับความรู้เพียงอย่างเดียว (passive learning)

โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีนโยบายที่สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โดยเน้นให้ครูมีทักษะในตนเองที่บ่งบอกถึงทักษะ 3 ประการ คือ KPP (Knowledge Process Product) เน้นให้ผลผลิตของบุคลากรทางการศึกษามีความรู้มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานตามจุดเน้นดังกล่าว แต่ก็พบว่าในปัจจุบันผลการทดสอบ RT, NT, O-NET โดยรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ ผู้เรียนเฉลี่ยร้อยละ 45 อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ผู้เรียนเฉลี่ยร้อยละ 70 ขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเมื่อพิจารณาในด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และมีภาระงานมาก รวมถึงสถานศึกษาเป็นโรงเรียนที่พึ่งเริ่มพัฒนาอย่างต่อเนื่องในชุมชนวัดสระทอง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด สังกัดกระทรวงมหาดไทย ตามเจตนารมณ์ของประชาชนและคณะสมาชิกสภาเทศบาลให้จัดตั้งโรงเรียนเพื่อพัฒนาลูกหลานของประชาชน ดังนั้นการพัฒนาโรงเรียน พัฒนานักเรียนจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันกับการพัฒนาครูผู้สอน และการพัฒนาครูยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะสภาพการดำเนินการและปัญหาการพัฒนาครูมีหลายประการ เช่น ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ระยะเวลาในการพัฒนาส่วนใหญ่ 2-3 วันเสร็จสิ้น เทคนิควิธีการที่ครูนำมาใช้เป็นไปอย่างฉาบฉวย ขาดการเน้นการพัฒนาทักษะการคิดและการประยุกต์ใช้กับครูเพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาของตนเองอย่างเหมาะสมจึงทำให้การพัฒนาครูไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำ (โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง, 2566)

สิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษานั้น ครูจะต้องมีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) การนิเทศการศึกษาจึงควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อให้เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูผู้สอนที่เป็นผู้รับการนิเทศมีเจตคติที่ดี และมีความรู้ความสามารถที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุผลตามมาตรฐานการศึกษาทั้งของโรงเรียน และมาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ มีบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยที่เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ สามารถดึงศักยภาพของผู้รับการนิเทศออกมาได้ ช่วยให้ครูพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานของหลักสูตรจนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น นอกจากนี้การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือ แนะนำครูให้มีภาวะทางวิชาการ เสริมสร้างสมรรถนะด้านการสอนและการปฏิบัติงาน ส่งเสริมประสานความร่วมมือในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ โดย

ยึดถือหลักการดำเนินการ คือ หลักของการมุ่งประโยชน์เพื่อการพัฒนาครู ร่วมมือและสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มในการนิเทศในทศวรรษหน้า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) การนิเทศจะบรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม เต็มใจในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อ แก้ปัญหาบุคลากร ทรัพยากรและความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อจะดูผลการพัฒนาว่าได้ผลดีกว่าเดิมเพียงใด มีความเจริญก้าวหน้าทันกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับยืดหยุ่นได้เหมาะสมกับสถานการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

การนิเทศการสอนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศให้ทันสมัยและมีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนนั้นมีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิรูปการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งการนิเทศในปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่ค่อนข้างมาก เช่น ขาดเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ขาดการประสานงาน ขาดงบประมาณ ผู้บริหารที่มีบทบาทในการนิเทศชั้นเยี่ยมเรียนมีภาระมาก ทำให้ไม่มีเวลานิเทศ การนิเทศไม่ต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจและสนับสนุน ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (มาเรียม นิลพันธุ์และคณะ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ที่พบว่า คุณภาพของเด็กยังไม่เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ครูยังขาดเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมแล้วทำให้เกิดกระบวนการคิด ซึ่งในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้หรือที่เรียกว่าการนิเทศนั้น สถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดมีการนิเทศภายใน แต่เป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง โดยทั่วไปมีการใช้การนิเทศเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อาจทำให้ไม่น่าสนใจ ไม่ช่วยกระตุ้นให้ครูผู้สอนเกิดเทคนิค และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ หากผู้นิเทศใช้วิธีการที่แตกต่างกันจะเกิดแนวทางในการนิเทศรูปแบบหลากหลาย และช่วยเหลือ ชี้แนะครูผู้สอนในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนได้หลากหลายขึ้น ช่วยเหลือ แนะนำครูให้มีภาวะทางวิชาการ เสริมสร้างสมรรถนะด้านการสอนและการปฏิบัติงาน ส่งเสริมประสานความร่วมมือในการแก้ปัญหาการเรียน การสอน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ โดยยึดถือหลักการดำเนินการคือหลักของการมุ่งประโยชน์เพื่อการพัฒนาครู ร่วมมือ และสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา ซึ่งมุ่งเจาะลึกลงไปสู่การ ปรับปรุงการเรียนการสอนและปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งการพัฒนางานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนโดยตรง การนิเทศภายในโรงเรียนจะช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอน และงานพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นได้ด้วยการช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูผู้มีความรู้ความชำนาญ มีประสบการณ์สูงในโรงเรียน ซึ่งเป็นการลดช่องว่างของ ครูให้น้อยลง และส่งผลให้การเรียนการสอนและการพัฒนาโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ฉะนั้นการนิเทศภายในจึงเป็นหัวใจและเป็นยุทธศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำรูปแบบการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา และการนิเทศแบบพี่เลี้ยงมาบูรณาการใช้ในการช่วยเหลือ ชี้แนะ แนะนำ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ สามารถปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการนิเทศแบบคลินิกจากแนวคิดของโคแกน (Cogan) เป็นการนิเทศเพื่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน จากการพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศโดยตรง มีการสังเกตการสอน และการวิเคราะห์ข้อมูลการสอน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศ ซึ่งมีการพบปะเผชิญหน้ากันและรับคำแนะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน พิจารณาและแก้ไขตามความเหมาะสมของผู้ได้รับการนิเทศแต่ละแห่ง คล้ายกับการรักษาอาการเจ็บป่วยของคนไข้ให้มีการฟื้นฟูสภาพได้ดีขึ้น ในการดำเนินการนิเทศจะมีการร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นประชาธิปไตยและมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ผู้รับการนิเทศ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสอนให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนและปรับปรุงการเรียนการสอนด้วยตนเอง และเนื่องจากครูผู้สอนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านอายุราชการ ความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน

จากหลักการแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและประยุกต์ใช้ระบบการนิเทศการสอนของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ได้ตระหนักถึงการใช้รูปแบบการนิเทศที่ช่วยให้ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน จึงเกิดแนวคิดที่จะพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนแห่งนี้ที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนิเทศการศึกษา เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูที่สามารถนำไปใช้จัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนได้จริงและมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

2.2 เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

2.3 เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

2.4 เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 สถานศึกษานำรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูไปใช้ในการนิเทศในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ได้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ที่สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ นักวิชาการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ที่จะได้แนวทางในการนิเทศจากรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3.3 โรงเรียนในสังกัดหรือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางสนับสนุน ส่งเสริม การนิเทศภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบคุณภาพของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทองโดยการยกร่างรูปแบบการนิเทศภายใน แล้วจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศหลังจากนั้นจึงได้ตรวจสอบรูปแบบการนิเทศภายใน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน และครู 12 คน หลังจากนั้นจึงปรับปรุงรูปแบบการนิเทศภายใน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง แหล่งข้อมูลได้แก่ครูผู้สอน จำนวน 62 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ แบบประเมินความสามารถการจัดการเรียนรู้ด้านการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และด้านเจตคติต่อการจัดการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 62 คน โดยใช้แบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

การนิเทศภายในกระบวนการและกิจกรรมของการนิเทศที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากการนิเทศ 3 แบบ ที่มุ่งให้ความช่วยเหลือแนะนำ ส่งเสริม ปรับปรุงในการสอนของครู ดังนี้

1) การนิเทศแบบคลินิก โดยที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมปรึกษาหารือ วางแผน วิเคราะห์ สังเกตการสอน ลงมือปฏิบัติ และให้ข้อมูลย้อนกลับจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2) การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา ซึ่งผู้นิเทศจะให้คำชี้แนะแก่ผู้รับการนิเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ด้วยตนเอง มีความเป็นเลิศในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

3) การนิเทศแบบพี่เลี้ยง ซึ่งผู้นิเทศจะให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศที่มีประสบการณ์น้อย หรือเพิ่งเริ่มทำงานให้ได้รับการพัฒนา และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ

โดยมีการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูด้วยการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์คลอบคลุม มีการติดตามต่อเนื่อง อย่างเหมาะสม ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศร่วมเรียนรู้ด้วยกัน และให้คำชี้แนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นิเทศต้องตระหนักถึงความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และปัจจัยด้านบุคลากรด้านการนิเทศที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ด้านกระบวนการที่มีรูปแบบ แนวทาง กระบวนการ และแผนการนิเทศที่ชัดเจน ด้านทรัพยากรที่ให้ความสำคัญและให้การส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง

5.2 ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

1) จากการศึกษารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ได้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การวางแผนกำหนดทิศทาง (D: Directional planning) ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการนิเทศ (S: Supervisory Management) ขั้นที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนา (L: Learning development) เป็นเอกสารประกอบการนิเทศเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ คือ 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ 3) เจตคติที่มีต่อการเรียนรู้

2) ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการนิเทศภายใน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มีความเห็นว่า รูปแบบการนิเทศภายใน ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.90, S.D.= 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ การนำแนวคิดมาพัฒนารูปแบบมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.53) มีความเหมาะสมมากที่สุด

3) คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11, S.D.= 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ แนวทางการศึกษาเอกสารแสดงถึงสิ่งที่เกิดกับผู้สนใจ และศึกษาคู่มืออย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.33, S.D.= 0.50) มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

5.3 ผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง

1) ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ พบว่า ก่อนการอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 10.73 หลังการอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 18.17 และทำการทดสอบโดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test dependent) พบว่า ความรู้ความเข้าใจของครูหลังการอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.62, S.D.= 0.57) และเมื่อพิจารณารายการประเมินด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ พบว่า การกำหนดกิจกรรมเน้นการเรียนรู้และสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68, S.D.= 0.47) และด้านทักษะการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ พบว่า จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73, S.D.= 0.45)

3) ความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า รายการเจตคติ ที่มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่การจัดการเรียนรู้ช่วยพัฒนาการคิดระดับสูง ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่ามีเจตคติระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.55)

5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.53, S.D.= 0.08) และเมื่อพิจารณารายการประเมิน พบว่า รายการที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การนิเทศภายในเป็นการนิเทศที่ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{X}$ = 4.62, S.D.= 0.51) มีความพึงพอใจมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง การสร้างรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง เป็นการบูรณาการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervisor), การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) และการนิเทศแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ได้มาซึ่งหลักการนิเทศภายในเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่มุ่งให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม ปรับปรุงในการสอนของครูมีมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้ เกิดจากการบูรณาการการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา และการนิเทศแบบพี่เลี้ยงโดยมีหลักการที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมปรึกษาหารือวางแผนวิเคราะห์ สังเกตการสอน ลงมือปฏิบัติ และให้ข้อมูลย้อนกลับจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้นิเทศจะให้คำชี้แนะแก่ผู้รับการนิเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ด้วยตนเอง และให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศที่มีประสบการณ์น้อย หรือเริ่มทำงานให้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ที่ตั้งไว้ โดยร่วมกันศึกษาความต้องการและความจำเป็น การพัฒนา กำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายในการพัฒนาปฏิบัติตามแผน ประเมินผล และปรับปรุง เผยแพร่ผลงาน ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการนิเทศแบบบูรณารการที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ คือ1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2) ความสามารถใน

การจัดการเรียนรู้และ3) เจตคติที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการตามรูปแบบการนิเทศภายใน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การวางแผนกำหนดทิศทาง (D: Directional planning) ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการนิเทศ (S: Supervisory Management) ขั้นที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนา (L: Learning development) ผลจากการสร้างรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง แสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความเหมาะสมจึงได้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับบริบทในการจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันของครูตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ที่เน้นให้มีการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งยังได้ศึกษากระบวนการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน พิจารณาแนวคิดและกระบวนการนิเทศที่เหมาะสมกับรูปแบบ การนิเทศภายในที่ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่เป็นผู้ให้คำชี้แนะ คำปรึกษา

6.2 การทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง จากการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง จำนวน 62 คน โดยให้ครูได้ปฏิบัติกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายใน ผู้วิจัยได้สังเกต และพิจารณาการร่วมกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนแสดงออกถึงความสนใจ มีส่วนร่วมขณะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ตามขั้นตอนต่าง ๆ เป็นอย่างดี และครูผู้สอนสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี อาจเนื่องจากรูปแบบการนิเทศภายในที่สร้างขึ้นมีความน่าสนใจ สื่อที่ใช้ในการทดลองทันสมัยและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้จริง ทั้งยังผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือทำให้ครูมีความมั่นใจในรูปแบบการนิเทศภายในที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ วัชรา เล่าเรียนดี (2550) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมง่ายขึ้น และสอดคล้องกับนันทณัฏฐ์ น้อยเหลือ (2549) ได้ทำการศึกษากระบวนการนิเทศแบบ PIDRE ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ที่ประกอบด้วย 1) ขั้นวางแผนการนิเทศ 2) ขั้นให้ความรู้ในสิ่งที่จัดทำ 3) ขั้นการปฏิบัติงาน 4) ขั้นการเสริมขวัญและกำลังใจ และ 5) ขั้นประเมินผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ (2557) กล่าวว่า ขั้นตอนการนิเทศ คือ คือ 1) ขั้นวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็นร่วมกัน 2) ขั้นวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน 3) ขั้นกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน 4) ขั้นประเมินผลร่วมกัน และ 5) ขั้นปรับปรุงและพัฒนาร่วมกัน ที่นำกระบวนการนิเทศแบบ PIDRE และรูปแบบกัลยาณมิตรมาผสมผสาน บูรณาการเป็นรูปแบบการนิเทศแบบร่วมมือประสานใจ ซึ่งเป็นการนิเทศที่เกิดจาการ ตกลงร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศที่จะพัฒนาการจัดการเรียนรู้และกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

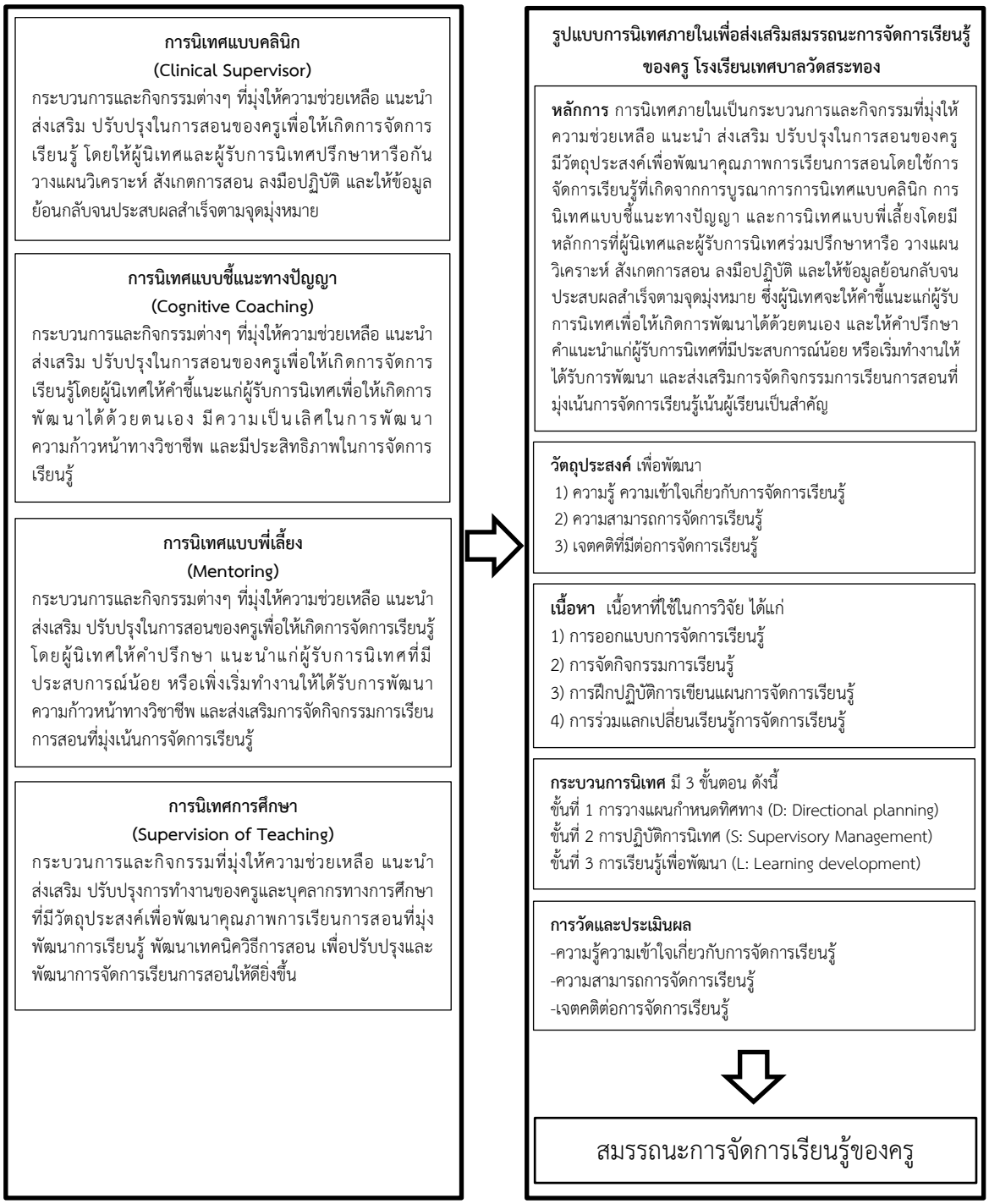
6.3 การใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง พบว่า ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน เมื่อทำการทดสอบ พบว่า ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ หลังการอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดการ

เรียนรู้สูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนด้านการเขียนทำแผนการจัดการเรียนรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน รวมถึงเจตคติต่อการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง จำนวน 62 คน พบว่า มีเจตคติการจัดการเรียนรู้ช่วยพัฒนาการคิดระดับสูง ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่าในระดับมากที่สุด อาจเนื่องจากรูปแบบการนิเทศภายในที่ผู้วิจัยได้พัฒนานี้ ครูผู้สอนใช้รูปแบบการนิเทศภายในแล้วตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ และให้เชื่อมั่นในรูปแบบการนิเทศภายในว่าสามารถส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของตนเองได้จริง ซึ่ง สอดคล้องกับศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดของนักเรียนประถมศึกษาของ ดวงหทัย โฮมไชยะวงศ์ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูประถมศึกษาของนักศึกษาวิชาชีพครู ประสิทธิผลของรูปแบบ พบว่า 1) หลังเรียนตามรูปแบบนักศึกษามีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะครูประถมศึกษาสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) นักศึกษามีพัฒนาการด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้สูงขึ้นจากระดับปานกลางเป็นระดับมาก 3) คุณลักษณะเฉพาะของครูประถมศึกษามีพัฒนาการสูงขึ้นจากระดับปานกลางเป็นระดับมากและ 4) นักศึกษามีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

6.4 ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง โดยประเมินความพึงพอใจของครูผู้สอน จำนวน 60 คนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องจากว่าเมื่อครูผ่านการฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้และได้รับการนิเทศจากศึกษานิเทศก์ /ผู้วิจัย แล้วมีความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ สามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ แล้วนำไปใช้ในห้องเรียนแล้วได้ผลดีตามเป้าหมาย ทำให้ครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศภายในมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของอธิศ ไชยคิรินทร์ (2566) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการประเมินการใช้รูปแบบ จากรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบ มีคะแนนการวัดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังการพัฒนามากกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) โดยมีคะแนนความรู้เพิ่มขึ้นเท่ากับ 9.57 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน (95% CI: 8.63-10.52) มีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบการนิเทศภายในและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยรวมหลังการพัฒนา มากกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) โดยมีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1.54 คะแนน (95%CI: 1.35-1.72) และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบฯ ของผู้ร่วมวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยงข้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14, SD = 0.3)

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ทั้ง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การวางแผนกำหนด

ทิศทาง (D: Directional planning) ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการนิเทศ (S: Supervisory Management) และขั้นที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนา (L: Learning development) ที่สามารถส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับโรงเรียนที่เปิดการสอนระดับขั้นพื้นฐาน และผู้ที่จะนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาที่จะนำไปใช้

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้ พบว่า การกำกับติดตาม ดูแลเพื่อให้การดำเนินการนิเทศเกิดประสิทธิภาพมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อการใช้รูปแบบ ดังนั้นผู้นิเทศที่นำรูปแบบไปใช้ต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิด จะได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะครูได้ และในขั้นตอนการให้ความรู้ก่อนการนิเทศนั้น ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการให้เวลากับการฝึกปฏิบัติขณะดำเนินการอบรมภายใต้การชี้แนะ ช่วยเหลือโดยวิทยากรที่เชี่ยวชาญ

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรนำรูปแบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง ไปใช้ส่งเสริม และพัฒนาสมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ของครู เช่น ด้านการออกแบบกิจกรรม เป็นต้น

8.3.2 ควรนำแบบนิเทศอื่น ๆ มาใช้บูรณาการ เพื่อการนิเทศที่ใช้มีความหลากหลายขึ้น และเพื่อเพิ่มทักษะของผู้นิเทศให้มีศักยภาพ และประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

8.3.3 ควรมีการศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ของครูที่เข้าร่วมการอบรมพัฒนาตามรูปแบบว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน และประสิทธิผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร

9. บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 135, ตอนที่ 73 ก, หน้า 4-5.

ดวงหทัย โฮมไชยะวงศ์. (2557). **การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูประถมศึกษาของนักศึกษาวิชาชีพครู**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นันทณัฏฐ์ น้อยเหลือ. (2550). **การติดตามผลการใช้รูปแบบการนิเทศแบบร่วมมือประสารใจสำหรับครูปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.** วิทยานพินธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2559). **ความเป็นครูและการพัฒนาครูมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). การประเมินโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ กิจกรรมการพัฒนานิเทศแนวใหม่. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย.** 31(2). 149-166.

ราชกิจจานุเบกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก, หน้า 1-19.

โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง. (2566). **รายงานประเมินตนเองของสถานศึกษา** (Self Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2566. ร้อยเอ็ด : โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง.

วชัรา เล่าเรียนดี. (2550). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครูเขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพ.** วอทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัชรา เล่าเรียนดี และคณะ. (2560). **กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาการคิดและยกระดับคุณภาพการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21.** พิมพ์ครั้งที่ 12. นครปฐม : เพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ป จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554).**รายงานผลการประเมินความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการประชุมทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่เพื่อการเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **แนวทางการนิเทศเต็มพิกัด.** กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551-2552.** กรุงเทพฯ : เพลินสตูดิโอ.

อธิศ ไชยคิรินทร์. (2562). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการนิเทศการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน
หลักเกณฑ์และวิธีการส่งต้นฉบับเพื่อพิมพ์เผยแพร่
วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

1. ลักษณะของวารสาร

วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด เป็นวารสารเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย บทความปริทัศน์ และบทความรายงานการวิจัยทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยและบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกโดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ต้องไม่เคยเผยแพร่ในวารสารรายงาน หรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน

เนื้อหาบทความหรือข้อคิดเห็นที่พิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นของผู้เขียนเท่านั้น กองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยต้นฉบับจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการตีพิมพ์

2. การเตรียมต้นฉบับ

ต้นฉบับจะเขียนเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และต้องมีบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

ต้นฉบับต้องพิมพ์บนกระดาษขาวขนาด A4 พิมพ์หน้าเดียวใส่เลขกำกับหน้าทุกหน้าพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word ใช้แบบอักษร (Font) TH Sarabun ขนาด 16

ถ้ามีภาพประกอบควรเป็นภาพถ่ายขาว – ดำ ที่ชัดเจน

ถ้าเป็นภาพวาดลายเส้นให้วาดบนกระดาษขาวโดยใช้หมึกดำให้สะอาดและลายเส้นคมชัด ความยาวของเนื้อเรื่องภาพประกอบ ตาราง และบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษรวมเอกสารอ้างอิง ไม่ควรเกิน 12-15 หน้า

ส่งต้นฉบับมายังกองบรรณาธิการวารสารวารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด มาที่ Email : JournalMBU101@gmail.com หรือส่งเข้าระบบออนไลน์ http://ojs.mbu.ac.th/index.php/RJGE

3. รายละเอียดขนาดตัวอักษรและรูปแบบการพิมพ์

ส่วนประกอบของบทความ	รูปแบบการพิมพ์	ขนาดตัวอักษร	ลักษณะตัวอักษร
ชื่อบทความ	กลาง หน้ากระดาษ	18	ตัวหนา
ชื่อผู้แต่ง	ชิดขวา	16	ตัวธรรมดา
บทคัดย่อ -ภาษาไทย -ภาษาอังกฤษ	กลาง หน้ากระดาษ	18	หัวข้อตัวหนา เนื้อหาตัวปกติ
หัวข้อแบ่งตอน	ชิดซ้าย	18	ตัวหนา
หัวข้อย่อย	ใช้หมายเลข	16	ตัวปกติ

เนื้อหาบทความ	-	16	ตัวปกติ
การเน้นความในบทความ	-	16	ตัวปกติ
ข้อความในตาราง	-	16	ตัวปกติ
บรรณานุกรม	ชิดซ้าย	16	ตัวหนา
ภาพประกอบ / คำอธิบายใต้ภาพ	กลาง หน้ากระดาษ	16	ปกติ

ตัวอักษร TH Sarabun ขนาด 16 เว้นขอบด้านบน /ขอบด้านซ้าย 1.5 นิ้ว เว้นขอบด้านล่าง /ขอบด้านขวา 1 นิ้ว

4. ชื่อผู้เขียน

ระบุชื่อ – นามสกุลจริง (ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) โดยวางไว้ทางขวามือใต้ชื่อของบทความ ระบุ สาขาวิชา/ภาควิชา คณะ สถาบัน และ e-mail ตามลำดับ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

5. บทคัดย่อ

บทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษโดยใช้บทคัดย่อภาษาอังกฤษก่อนบทคัดย่อภาษาไทย และจำนวนคำ 300-500 คำ

บทความภาษาอังกฤษต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใช้บทคัดย่อภาษาไทยก่อนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ และจำนวนคำไม่เกิน 300-500 คำ

ท้ายบทคัดย่อให้ผู้เขียนกำหนดคำสำคัญ (Keywords) สำหรับคำดัชนีเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

6. เกณฑ์การพิจารณาบทความ

1. กองบรรณาธิการวารสารพิจารณาคัดเลือกคุณภาพบทความ และ/หรือปรับแก้ตามความเหมาะสมก่อนส่งผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คนเป็นผู้พิจารณาเนื้อหาสาระ ตรวจสอบความถูกต้อง และคุณภาพทางวิชาการของบทความและเห็นชอบให้ตีพิมพ์ทั้ง 2 คน กรณีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบ 1 ใน 2 คน ทางกองบรรณาธิการวารสารฯ จะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมอีก จำนวน 1 คน (และในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่แต่งตั้งเพิ่มขึ้นผู้เขียนบทความต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1,000 บาท) และบทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ใน 3 คน กรณีเมื่อเสนอบทความต่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไม่ว่าผลจะเป็นอย่างไร ผู้เขียนบทความประสงค์จะไม่ตีพิมพ์ในวารสาร ผู้เขียนบทความจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านละ 1,000 บาท

3. กองบรรณาธิการวารสารจะไม่คืนต้นฉบับให้กับเจ้าของบทความในทุกกรณี

7. ประเภทของบทความที่รับพิจารณา

บทความวิชาการ บทความวิชาการวิจัย บทความปริทัศน์ และหรือบทวิจารณ์หนังสือ

8. หลักการอ้างอิง

ให้ใช้ “ระบบฝังใน” และตัวเลขให้ใช้ “ตัวเลขอารบิค” ที่เป็นสากล

9. เขียนตามแบบที่กำหนดไว้

9.1 บทความวิชาการ

แบบการเขียน “บทความวิชาการ” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร
วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด

****

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย).....
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... [1]
ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... [1]
ต้นสังกัด/หน่วยงาน[1]
ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน) [1]
Email : .....

บทคัดย่อ

.....
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....
.....

คำสำคัญ : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

ABSTRACT

.....
.....
.....

Keywords : .....; .....; .....; .....(3 – 5 คำ)

1. บทนำ

(พิมพ์รายละเอียด).....
.....
.....
.....

2. เนื้อหา : ในส่วนนี้ การอ้างอิงในเนื้อเรื่องให้ใช้แบบนาม-ปี (Name-Year) ระบุชื่อ-นามสกุล ผู้แต่งปีที่พิมพ์เอกสารและหน้าไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความนั้นก็ได้ เช่น กุลธิดา ท้วมสุข (2548 : 16) กุลธิดา ท้วมสุข (2548) หรือ (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548) (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548 : 16))

2.1. .....

2.2. .....

2.3. .....

ฯลฯ .....

3. สรุป

(พิมพ์รายละเอียด).....

.....

.....

4. บรรณานุกรม

.....

.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิชาการเท่านั้น)

9.2 บทความวิจัย

แบบการเขียน “บทความวิจัย” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด

****

เรื่อง (ภาษาไทย).....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... [1]

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... [1]

ต้นสังกัด/หน่วยงาน[1]

ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน) [1]

Email : .....

บทคัดย่อ

.....

.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....

.....

คำสำคัญ : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

ABSTRACT

.....
.....

Keywords : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

.....
.....
.....(ความยาวประมาณ 2/3หน้ากระดาษ A4)

2. โจทย์วิจัย(ถ้ามี)

2.1 .....
2.2 .....

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อ .....
3.2 เพื่อ.....

4. สมมุติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

4.1 .....
4.2 .....

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

5.1 .....
5.2 .....

6. วิธีดำเนินการวิจัย

.....
.....(ความยาวประมาน ½ หน้ากระดาษ A4)

7. ผลการวิจัย

.....
มีตาราง/รูปภาพ/แผนภูมิประกอบ ถ้าวิจัยเชิงคุณภาพให้ใส่รูปภาพ 1-2 รูป (ความยาวประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A4)

8. อภิปรายผลการวิจัย

.....
.....(ความยาวประมาณ 1/3 หน้ากระดาษ A4)

9. องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี)

.....
.....

10. ข้อเสนอแนะ

.....
.....

11. บรรณานุกรม

.....
.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิจัยเท่านั้น)

การอ้างอิงและการเขียนเอกสารอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม

การระบุแหล่งที่มาของข้อมูล 1)ในเนื้อเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนามปี (author-date in text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ของเอกสารไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้างอิง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น และระบุเลขหน้าเอกสารอ้างอิงในกรณียกข้อความมาทั้งหมด 2) การอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม โดยรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนได้ใช้อ้างอิงในการเขียนผลงานนั้นๆ จัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ “บรรณานุกรม” สำหรับผลงานวิชาการภาษาไทย หรือ “Reference” สำหรับผลงานวิชาการภาษาอังกฤษ โดยใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ดังปรากฏในตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างเบื้องต้น

1. หนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อหนังสือ.** (ครั้งที่พิมพ์-ถ้ามี). สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

2. วารสาร

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร.** ระบุเลขของปีที่(ระบุเลขของฉบับที่). ระบุเลขหน้าแรก-หน้าสุดท้ายของบทความเรื่องนั้นๆ.

นัฐฐยา พิพัฒน์นราธ, นิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ. (2561). การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น**. 5(1). 223-240.

3. วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. (ระดับปริญญาของวิทยานิพนธ์). ชื่อสถาบันการศึกษา. สถานที่พิมพ์

ตัวอย่างเช่น

รัศมี สีหะนัน. (2551). **การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

4. เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่

ชื่อผู้จัดประชุม. (ปีที่พิมพ์). ชื่อรายงานการประชุม. เมืองที่พิมพ์-ถ้ามี : สำนักพิมพ์-ถ้ามี.

5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์/เว็บไซต์

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่เผยแพร่). ชื่อเรื่องที่ปรากฏในเว็บ. สืบค้นเมื่อระบุวันที่เดือนปี. จากชื่อเจ้าของเว็บไซต์ : http://xxxxxx

เสาวรัจ รัตนคำฟู.(2563). **วิกฤตโควิด-19 รัฐต้องเร่งลดช่องว่างดิจิทัล เพื่อความเท่าเทียมในห้องเรียนออนไลน์.** สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2563. จาก https://tdri.or.th/2020/04/digital-divide-online-education-inequalities/

จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ
วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
(MBU Roi Et Journal of Global Education Review)
ISSN : 2730-4132 (Online)

วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังนี้

1.บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

1.1 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์

1.2 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องใช้หลักการในพิจารณาบทความโดยอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้นิพนธ์บทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ ทั้งสิ้น

1.3 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง

1.4 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ

1.5บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด

2. บทบาทหน้าของผู้นิพนธ์บทความในวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

2.1 บทความที่ผู้นิพนธ์ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ใดมาก่อน

2.2 ผู้นิพนธ์บทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น

2.3 หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัครหรือผลการวิจัยมีประเด็นที่เปราะบางต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้นิพนธ์ควรดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ ทดลองประกอบด้วยทุกครั้ง

2.4ผู้นิพนธ์บทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด ก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด แล้ว

2.5 ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้นๆ จริง

3. บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

3.1ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความ การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน

3.4 หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่าบทความที่รับประเมินเป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันทีพร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด กำหนด รวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้ที่อื่นได้รับ