วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2569

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

An Educational Administration Model based on the Upskill and Reskill Concept of Municipal Schools

วาสนา สมใจ[1]* กฤษดา ผ่องพิทยา[2] จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์[3]

Wasana Somjai[1]* Kisda Pongpittaya[2] Chulapunporn Thanaphaet[3]

(Received: 2026-01-08; Revised: 2026-03-06; Accepted: 2026-03-20)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างรูปแบบโดยการยกร่างและตรวจสอบร่างรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่มและแบบประเมินรูปแบบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 2 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.60–1.00) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

ผลการวิจัย พบว่า

[1] นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

[1] Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

[2] Assistant Professor of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University

[3] อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

[3] Lecturer of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University

* Corresponding author e-mail: tingcom37@gmail.com



1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ มีกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ โดยใช้ระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) ความเป็นพลวัต 3) การเกื้อหนุนและส่งเสริม 4) การยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 5) วงจรป้อนกลับ

2. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ยืนยันได้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านความถูกต้อง (χ^2 =363.75**) ความเหมาะสม (χ^2 = 351.82**) ความเป็นไปได้ (χ^2 = 292.47**) และความเป็นประโยชน์ (χ^2 = 317.24**) ต่อโรงเรียนเทศบาล

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารสถานศึกษา,แนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่,โรงเรียนสังกัดเทศบาล

Abstract

This research aimed to develop and evaluate a school administration model based on the Upskill and Reskill concept for municipal schools. A Mixed Methods Research design was utilized, organized into two phases. Phase 1 involved the development of the model through systematic drafting and verification via Focus Group discussion conducted with nine purposively selected experts. Phase 2 comprised a comprehensive evaluation of the developed model by 23 specialists, selected through Purposive Sampling. The research instruments consisted of focus group recording forms and a two-level rating scale evaluation form, all of which were subjected to content validity verification by five experts, yielding an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.60 to 1.00. Data were analyzed using frequency counts, percentages, Content Analysis, and Chi-Square Test.The research findings revealed that:

1. The school administration model based on the Upskill and Reskill concept for municipal schools comprised four integral components: 1) the principles of the model 2) the objectives of the model 3) the organizational elements of the model and 4) the administrative management process of the model. The administrative management process was governed by a Dynamic Interdependent system, encompassing five dimensions: (1) Mutual Dependence,

(2) Dynamic Characteristics, (3) Synergistic Support, (4) Flexibility and Adaptability, and (5) Feedback Loops.

2. The evaluation of the school administration model based on the Upskill and Reskill concept for municipal schools confirmed statistical significance at the .01 level across all four evaluative dimensions: accuracy (χ^2 = 363.75**), appropriateness (χ^2 = 351.82**), feasibility (χ^2 = 292.47**), and utility (χ^2 = 317.24**), affirming that the model was accurate, appropriate, feasible, and beneficial for municipal schools.

Keywords: Educational Administration Model,the Upskill and Reskill Concept,Municipal Schools

บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันนับเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการรับมือกับพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนเกินกว่าจะคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ดังที่ปรากฏชัดในการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ซึ่งวางกรอบการเรียนรู้ไว้สามมิติ ประกอบด้วย การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อการได้รับคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ในบริบทเดียวกัน การบริหารองค์กรแนวใหม่ได้ให้น้ำหนักสำคัญแก่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์ โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Reese, 2020) หลักการดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดรับกับความต้องการของสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างเป็นองค์รวม

แม้ว่านโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาในระดับประเทศจะได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนสังกัดเทศบาลยังคงเผชิญกับวิกฤตด้านคุณภาพการศึกษาในหลายมิติพร้อมกัน ทั้งความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความล่าช้าของกระบวนการพัฒนาบุคลากร และความไม่สอดคล้องของการจัดการเรียนการสอนกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าสถานศึกษาในสังกัดอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น, 2567) ยิ่งไปกว่านั้น ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างการบริหารที่ขาดความยืดหยุ่น ความไม่เพียงพอด้านงบประมาณและอัตรากำลัง การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและทักษะ

ดิจิทัล รวมถึงการไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม ยังคงเป็นอุปสรรคเชิงระบบที่ฉุดรั้งคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (ประเสริฐ เนียมแก้ว, 2565) ถึงแม้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะได้กำหนดแนวนโยบายตามแผนการกระจายอำนาจด้านการศึกษาสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2566–2570 ที่มุ่งเสริมสมรรถนะครูและผู้บริหารผ่านกลไกการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและยั่งยืน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566) แต่ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงยังคงเป็นโจทย์เร่งด่วนที่รอการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาของวาสนา สมใจ และกฤษดา ผ่องพิทยา (2568) ซึ่งวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่าองค์ประกอบที่จำเป็นประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ระบบจัดการการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้อย่างแท้จริง โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 5 ดังกล่าวเป็นฐานคิดในการออกแบบรูปแบบ เพื่อแก้ไขปัญหาหลักที่สถานศึกษาในสังกัดกำลังเผชิญ อันได้แก่ การขาดระบบพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง การบริหารจัดการที่ยึดติดกับกระบวนทัศน์ดั้งเดิม การขาดกลไกสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมในองค์กร การปรับตัวที่ล่าช้าต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งการขาดเครื่องมือประเมินและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบ (Day et al., 2023)

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่สำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยได้ออกแบบให้องค์ประกอบทั้ง 5 ขับเคลื่อนภายใต้กระบวนการระบบพลวัตที่พึ่งพาและเกื้อหนุนกันอย่างบูรณาการ แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงเชิงหน้าที่และส่งเสริมซึ่งกันและกันในลักษณะที่ปรับสมดุลได้ตามบริบทของสถานศึกษา นโยบาย สังคม วัฒนธรรม และรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหาร พร้อมทั้งมีวงจรป้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กรอบการออกแบบนี้สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยนานาชาติที่ยืนยันว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Zejnullahu et al., 2025) ในขณะที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องได้กลายเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการดำรงอยู่และเติบโตได้ในยุคปัจจุบัน (Chen & Zhou, 2024)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ สำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาล ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประโยชน์จากรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาลประยุกต์ใช้ในบริหารสถานศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญ

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญ

3. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่สร้างขึ้นมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญ

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่สร้างขึ้นมีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญ

กรอบแนวคิดการวิจัย

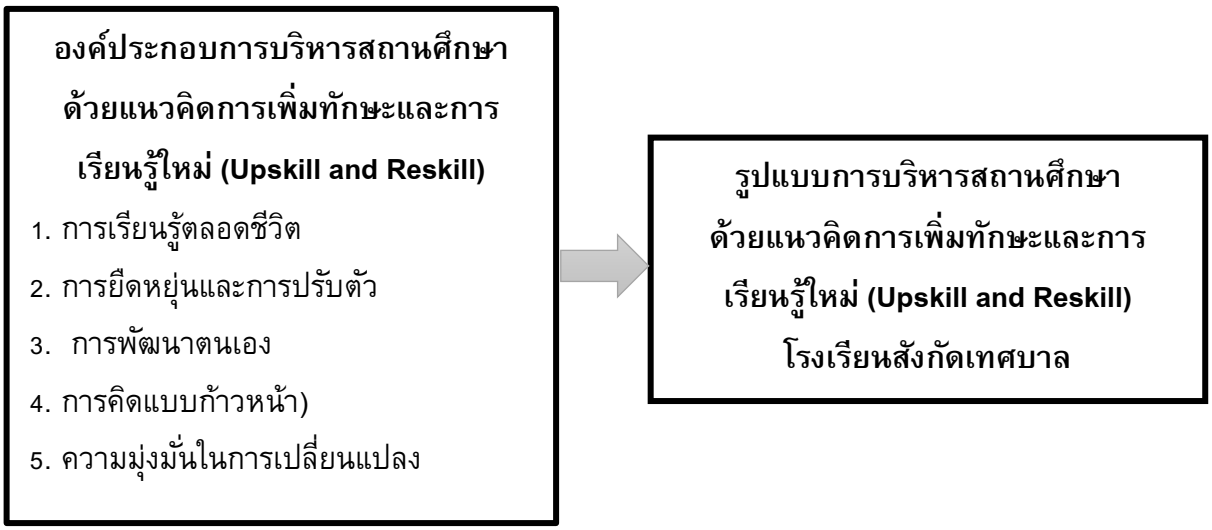
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแยกประเด็น ได้ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาด้วยการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยของ นักวิชาการและนักวิจัย ได้แก่ นภาพร ยุทธวงศ์ และจุมพล พูลภัทรชีวิน (2564); ประภาศรี อึ่งกุล และไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2564); พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2565); วิจารณ์ พานิช (2563); ศักดิ์ชัย นิรัญทวี และณัฐพร นุชมาก (2566); สมพร โกมารทัต และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2565); สุรางค์ โค้วตระกูล (2564); LinkedIn Learning (2024); TalentLMS (2025); Kondratowicz, Bartosz และ Godlewska-Werner, Dorota (2023); Karpagavalli, Rathika และ Suganthi, Latha (2024); Berg, Justin M., Wrzesniewski, Amy, Grant, Adam M., Kurkoski, Jane และ Welle, Brian (2023); McKinsey & Company (2024); PwC (2024); และ Great Place to Work (2024); ซึ่งได้การบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การพัฒนาตนเอง 4) การคิดแบบก้าวหน้า และ 5) ความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

2. ส่วนประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, อ้างถึงใน ชิรวัฒน์ นิจเนตร, 2560); บุญชม ศรีสะอาด (2560); ทิศนา แขมมณี (2561); ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2562); วิโรจน์ สารรัตนะ (2557); เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560); พลชัย ชุมปัญญา (2566); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563); อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2562); นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2560); Brown และ Moberg (1980); Joyce และ Weil (2019); Kaufman และ English (2005); Keeves (1997) ซึ่งได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 4 ส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา ผู้วิจัยนำมาสรุป สังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีดังนี้

1. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการคิดแบบก้าวหน้า และ5) ด้านความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้

3.ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI modified) เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.100 โดยเรียงลำดับค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.142) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.109) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($PNI_{modified}$ = 0.091) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ ($PNI_{modified}$ = 0.089) และด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์($PNI_{modified}$ = 0.077)

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลทั่วประเทศ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,040 คน โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะวิเคราะห์องค์ประกอบใช้กลุ่มตัวอย่าง 570 คน และระยะศึกษาความต้องการจำเป็นใช้กลุ่มตัวอย่าง 295 คน สุ่มด้วยวิธีหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจาก

ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (IOC = 0.60–1.00) และมีค่าความเชื่อมั่นสูง (α = 0.971 และ 0.89 ตามลำดับ) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยวิธี Varimax และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) พื่อคัดเลือกองค์ประกอบสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลต่อไป จาการศึกษาได้องค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (วาสนา สมใจ และกฤษดา ผ่องพิทยา, 2568) จากนั้นผู้วิจัยหาแนวทางการนำองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ในการบริหารจัดการ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ผ่านการวิเคราะห์และยืนยันแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2) ผู้อำนวยการกองการศึกษาสังกัดเทศบาล ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

เพื่อให้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแนวทางการนำองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิด Upskill and Reskill ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ในการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลจากการวิเคราะห์นำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารในกรอบแนวคิด Dynamic Interdependent ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutual Dependence) 2) ความเป็นพลวัต (Dynamic Characteristics) 3) การเกื้อหนุนและส่งเสริม (Synergistic Support) 4) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) และ 5) วงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) ได้จากนั้นนำองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ มาดำเนินการยกร่างรูปแบบ และการตรวจสอบร่างรูปแบบด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ

1.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2557) ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2) ผู้อำนวยการกองการศึกษาสังกัดเทศบาลที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และแนวทางการนำองค์ประกอบไปใช้ในการบริหารจัดการรูปแบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบตามความเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดังรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประเมิน 4 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2557) จำนวน 23 คน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

2) ผู้อำนวยการกองการศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักการศึกษาสังกัดเทศบาลที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาล หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ คือ แบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 2 ระดับ คือ ถูกต้อง-ไม่ถูกต้อง เหมาะสม-ไม่เหมาะสม เป็นไปได้-เป็นไปไม่ได้ และ เป็นประโยชน์-ไม่เป็นประโยชน์ แบ่งการประเมินเป็น 4 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนบริหารจัดการรูปแบบ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. สร้างแบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใน 4 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ โดยในแต่ละด้านประเมินใน 4 ประเด็น คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3. หลังจากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ไว้ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ได้ข้อคำถามจำนวน 28 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบประเมินรูปแบบไปยังผู้เชี่ยวชาญจำนวน 23 คน ได้รับการตอบแบบสอบถามจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ และร้อยละ

2) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล วิเคราะห์ข้อมูลทดสอบความแตกต่างของค่าความถี่ระหว่างจำนวนของผู้ตอบถูกต้อง-ไม่ถูกต้อง เหมาะสม-ไม่เหมาะสม เป็นไปได้-เป็นไปไม่ได้ และ เป็นประโยชน์-ไม่เป็นประโยชน์ ด้วยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2, 3, และ 4 หากพบว่าข้อความใดที่ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่าหรือเท่ากับที่ระดับ .05 (p-value ≤ .05) ในทางที่มีจำนวนผู้ตอบว่า "ถูกต้อง เหมาะสม เป็นประโยชน์ และ เป็นไปได้ " มากกว่า "ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม เป็นไม่ไปได้ และไม่เป็นประโยชน์ " ก็แสดงว่าข้อความนั้นของรูปแบบมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และ มีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 หลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล คือการนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่มาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบและใช้แนวคิดระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) เป็นกระบวนบริหารจัดการรูปแบบ

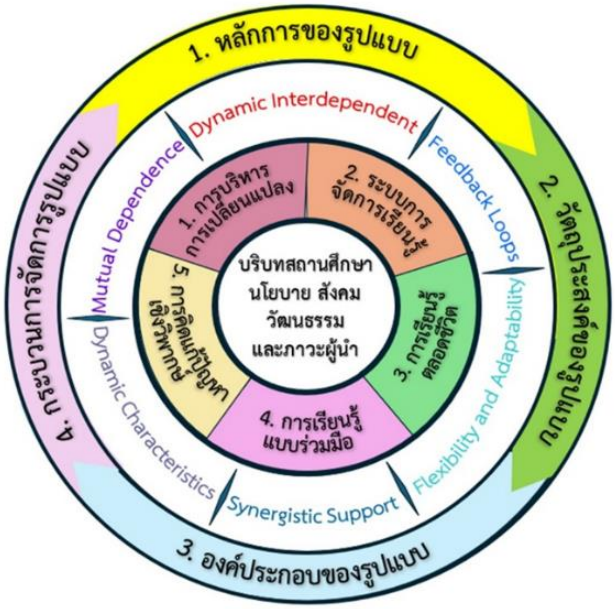
2.1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีแนวทางในการบริหาร

สถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ 2) เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่

2.1.3 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ระบบจัดการการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ โดยมีบริบทสถานศึกษา นโยบาย สังคม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารจัดการรูปแบบ

2.1.4 กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใช้ระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutual Dependence) 2) ความเป็นพลวัต (Dynamic Characteristics) 3) การเกื้อหนุนและส่งเสริม (Synergistic Support) 4) การยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) และ 5) วงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) ซึ่งได้มาข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนของการเสนอแนวทางกระบวนการบริหารจัดการการนำองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

สามารถเขียนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ยืนยันได้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านความถูกต้อง (χ^2 =363.75**) ความเหมาะสม (χ^2 = 351.82**) ความเป็นไปได้ (χ^2 = 292.47**) และความเป็นประโยชน์ (χ^2 = 317.24**) ต่อโรงเรียนเทศบาล ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	**ความถูกต้อง**	**ความเหมาะสม**	**ความเป็นไปได้**	**ความเป็นประโยชน์**
	χ^2	χ^2	χ^2	χ^2
1. หลักการของรูปแบบ	53.26**	50.26**	44.52**	44.52**
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	65.81**	68.87**	51.57**	62.82**
3. องค์ประกอบของรูปแบบ	135.27**	138.21**	115.57**	129.49**
4. กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ	109.58**	94.69**	80.89**	80.80**
ค่าเฉลี่ยรวม	363.75**	351.82**	292.47**	317.24**

อภิปรายผล

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 หลักการของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า หลักการของรูปแบบที่นำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ มาเป็นองค์ประกอบหลัก และใช้แนวคิดระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) เป็นกระบวนการบริหารจัดการนั้น มีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงาน ทำให้ทักษะและความรู้ที่ผู้เรียนได้รับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) การนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ มาเป็นองค์ประกอบหลักจึงตอบโจทย์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และการเลือกใช้ระบบพลวัตเป็นกลไกในการบริหารจัดการรูปแบบ ซึ่งระบบพลวัตมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน จึงต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ที่อธิบายว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ระบบจัดการการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ โดยมีบริบทสถานศึกษา นโยบาย สังคม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารจัดการรูปแบบ รูปแบบนี้มีความเหมาะสมและครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน กล่าวคือ

1.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้รูปแบบนี้ดำเนินไปได้ เพราะการนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่มาเป็นองค์ประกอบหลักมาใช้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งเรื่องหลักสูตร วิธีสอน และความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ยงยุทธ สงพะโยม (2565) ได้วิจัยพบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงาน ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอนและการเรียนรู้ต้องมีการออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนให้นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียนมีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน

1.2.2 ระบบจัดการการเรียนรู้ ช่วยให้การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ใหม่เป็นไปอย่างเป็นระบบ สามารถติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ Vycital, Shannon, Zwick, Nicole, & Nelson, Rebecca. (2018) วิจัยพบว่า การนำระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) ไปใช้การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการพูดคุยเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอื่นกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ และเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมของนักเรียนซึ่งนักเรียนชอบการเรียนการสอนแบบลงมือปฏิบัติและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ LMS

1.2.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ เพราะทั้งสองแนวคิดเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้อง กับอารยา แสงขาว และประจวบ ทองศรี (2568) วิจัยพบว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวของบุคลากร การเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และให้บุคลากรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 การเรียนรู้แบบร่วมมือ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่เรียกว่า 4C ได้แก่ Communication, Collaboration, Critical Thinking และ Creativity ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับ Soderlund, A. (2020) ได้วิจัยพบว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะทั้ง 4 ด้าน (4 C's) ได้แก่ 1) ทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration) โดยใช้กระบวนการสร้างแบบจำลองแบบโต้ตอบ (Interactive Modeling) 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication) การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้โดยการปรับวิธีการสอนให้เน้นการเชื่อมโยงเนื้อหากับอารมณ์และการเล่าเรื่อง 3) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนประสบความสำเร็จเมื่อเน้นกระบวนการมากกว่าผลงาน 4) ทักษะการการแก้ปัญหาคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นการคิดอย่างรอบคอบที่มุ่งสู่เป้าหมาย สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดอย่างอิสระ คาดเดา ไตร่ตรอง ยอมรับความคิดเห็นและแนวคิดที่แตกต่าง เผชิญหน้ากับแนวคิดอย่างกระตือรือร้น

1.2.5 การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะข้อเท็จจริง และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับ Soderlund, A. (2020) วิจัยพบว่า ทักษะการแก้ปัญหาคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นการคิดอย่างรอบคอบที่มุ่งสู่เป้าหมายสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดอย่างอิสระ คาดเดา ไตร่ตรอง ยอมรับความคิดเห็นและแนวคิดที่แตกต่าง เผชิญหน้ากับแนวคิดอย่างกระตือรือร้น และเชื่อว่าจะไม่ถูกเยาะเย้ยเพราะความคิดเห็น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การให้บริการ (Service-Learning) ที่ให้นักเรียนได้ประยุกต์ใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์นอกห้องเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่ท้าทายความคิดตามระดับความสามารถของนักเรียน รวมถึงการให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษสอนนักเรียนที่อายุน้อยกว่าล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการการแก้ปัญหาคิดเชิงวิพากษ์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กระบวนการจัดการรูปแบบ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การใช้ระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) เป็นกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบนั้น มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการพลวัตและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยกระบวนการประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1.3.1 การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutual Dependence) แสดงให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบที่ทุกส่วนมีความเชื่อมโยงกัน กระบวนการนี้ไม่ได้ทำงานแบบแยกส่วนหรือเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนแต่ทั้ง 5 ด้านทำงานพร้อมกันและเชื่อมโยงกัน เช่น เมื่อมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน

สถานศึกษา (องค์ประกอบที่ 1) ก็ต้องอาศัยระบบจัดการการเรียนรู้ (องค์ประกอบที่ 2) เพื่อจัดการความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (องค์ประกอบที่ 3) ต้องใช้การเรียนรู้แบบร่วมมือ (องค์ประกอบที่ 4) เพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ระหว่างบุคลากร และการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (องค์ประกอบที่ 5) ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้ดีขึ้น แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไปหรือทำงานไม่ดี ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับยงยุทธ สงพะโยม (2565) ได้วิจัยพบว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปกติใหม่โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการตามส่วนต่างๆ มีการปรับหลักสูตรที่เหมาะสมและหลากหลายส่งเสริมทักษะที่จำเป็น มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีการออกนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ และให้สถานศึกษาจัดระบบการบริหารจัดการตนเองตามความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

1.3.2 ความเป็นพลวัต (Dynamic Characteristics) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้ไม่ตายตัว แต่สามารถเคลื่อนไหวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการบริหารในยุคที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเป็นพลวัตนี้ทำให้รูปแบบสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ได้ทันท่วงที การทำงานแบบวนซ้ำและต่อเนื่อง กระบวนการไม่ได้มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน แต่เป็นการทำงานแบบวนซ้ำอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) เป็นกลไกสำคัญ ซึ่งมีลักษณะการทำงานตามลำดับ คือ 1) สถานศึกษานำรูปแบบไปปฏิบัติโดยใช้องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ทั้ง 5 ด้านในการบริหารจัดการ 2) มีการติดตามและประเมินผล โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบ เช่น ครูและบุคลากรมีการพัฒนาทักษะใหม่มากน้อยเพียงใด มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง 3) เป็นการวิเคราะห์และสะท้อนผล โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าส่วนไหนดี ส่วนไหนต้องปรับปรุงสาเหตุของปัญหาคืออะไร และควรปรับเปลี่ยนอย่างไร 4) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาโดยนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นการปรับระบบจัดการการเรียนรู้ เปลี่ยนแนวทางการเรียนรู้ร่วมกัน หรือพัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหา และขั้นสุดท้ายเป็นการดำเนินการรอบใหม่ โดยนำสิ่งที่ปรับปรุงแล้วไปปฏิบัติต่อและเริ่มวงจรใหม่อีกครั้ง วงจรนี้ทำงานอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ทำให้รูปแบบมีการพัฒนาและปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของระบบที่มีชีวิตและสามารถเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับยงยุทธ สงพะโยม (2565) ได้วิจัยพบว่า สถานศึกษาได้ปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลงออกแบบแผนงานใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์ การจัดแผนงานการบริหารงานให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ มี

โครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่เพื่อการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ และมีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์

1.3.3 การเกื้อหนุนและส่งเสริม (Synergistic Support) เป็นการสร้างพลังร่วมให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานแยกส่วนเมื่อองค์ประกอบต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนกัน จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเกินกว่าการบวกผลของแต่ละส่วน โดยมีกลไกการทำงาน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเสริมแรงซึ่งกันและกันเมื่อองค์ประกอบหนึ่งทำงานได้ดี จะช่วยส่งเสริมให้องค์ประกอบอื่นทำงานได้ดีตามไปด้วย เช่น เมื่อมีระบบจัดการการเรียนรู้ที่ดี (องค์ประกอบที่ 2) จะทำให้การเรียนรู้ตลอดชีวิต (องค์ประกอบที่ 3) เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น เพราะมีเครื่องมือและช่องทางในการเรียนรู้ที่สะดวก 2) การชดเชยข้อจำกัดของกันและ เช่น หากบุคลากรบางคนยังขาดทักษะการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ การเรียนรู้แบบร่วมมือจะช่วยให้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะดีกว่า และ 3) การสะสมผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์ที่ดีจากการทำงานของแต่ละองค์ประกอบจะสะสมและเสริมกัน เช่น เมื่อมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี บวกกับระบบจัดการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่ได้จะมากกว่าแค่การรวมผลของแต่ละส่วน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) ที่เน้นว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเมื่อทำงานร่วมกันจะเกิด “Synergy” หรือผลลัพธ์ที่มากกว่าผลรวมของแต่ละส่วน และ Beryl 8 Plus (2565) ที่ได้อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องทำงานร่วมกับระบบอื่นๆ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

1.3.4 การยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้รูปแบบสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ หรือเนื้อหาได้เมื่อเจอกับความต้องการใหม่หรือปัญหาใหม่ โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงหลักการพื้นฐานทั้งหมด การทำงานแบบยืดหยุ่นและปรับตัวได้ ลักษณะการทำงานของกระบวนการนี้ไม่ตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมีความยืดหยุ่นใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความยืดหยุ่นด้านเวลา ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะดำเนินการเมื่อไหร่ ขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา 2) ความยืดหยุ่นด้านวิธีการ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้แบบร่วมมือ อาจทำได้โดยการจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจับคู่พี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการจัดเวิร์คช็อปร่วมกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา และ 3) ความยืดหยุ่นด้านลำดับความสำคัญ โดยสถานศึกษาสามารถปรับลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบได้ตามบริบท เช่น หากสถานศึกษาใดมีปัญหาด้านระบบจัดการการเรียนรู้อาจต้องให้ความสำคัญกับส่วนนี้ก่อน ในขณะที่สถานศึกษาอื่นที่มีระบบดีอยู่แล้ว อาจมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์มากกว่า (Starfish Labz, 2565; กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2564)

1.3.5 วงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) กระบวนการนี้มีลักษณะการทำงานที่คำนึงถึงบริบทเป็นสำคัญ โดยบริบทสถานศึกษา นโยบาย สังคม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานของทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การปรับรูปแบบตามบริบทสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่อาจใช้รูปแบบนี้แตกต่างกัน สถานศึกษาเล็กอาจเน้นความใกล้ชิดและการเรียนรู้ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ ในขณะที่สถานศึกษาใหญ่อาจต้องมีระบบที่เป็นทางการและมีโครงสร้างชัดเจนมากกว่า 2) การตอบสนองต่อนโยบาย โดยเมื่อมีนโยบายใหม่จากต้นสังกัด รูปแบบนี้สามารถรับและปรับตัวได้โดยใช้กลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นของระบบ 3) การเชื่อมโยงกับสังคมและวัฒนธรรม โดยการทำงานของรูปแบบต้องคำนึงถึงบริบทสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น ในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแข็งแกร่ง การเรียนรู้แบบร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบปัจเจกบุคคล และ 4) บทบาทของภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้ ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา สอดคล้องกับ มนัสนันท์ เกิดเอี่ยม (2565) วิจัยพบว่าการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนการดำเนินงานครอบคลุมทุกฝ่าย มีการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและการมุ่งผลลัพธ์การดำเนินงานโดยมีผลลัพธ์เป็นที่ต้องการของชุมชน เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ผลการการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใน 4 ด้าน คือ ด้านหลักการของรูปแบบ ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ด้านองค์ประกอบของรูปแบบ และด้านกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นรูปแบบที่ถูกสร้างมาอย่างเป็นระบบตามหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ และ ระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) จึงทำให้รูปแบบนี้ได้รับการประเมินว่ามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของดลศักดิ์ ไทรเล็กทิม (2560) วิจัยพบว่าผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบหลักมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีประโยชน์และมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย

และตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมินทั้ง 4 ด้านมีความสอดคล้องกัน (p-value > .05) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ ธัญญาภรณ์ นาจำปา (2564) วิจัยพบว่าผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญผู้บริหาร จำนวน 10 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ โดยไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนใดเห็นว่าไม่เหมาะสมผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square test) แสดงให้เห็นว่าการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2 = 10.00, p-value = 1.000) ซึ่งยืนยันถึงความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเหมาะสมของรูปแบบทั้งในระดับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ ควรทำความเข้าใจทั้ง 5 องค์ประกอบ และใช้แนวคิดพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน เพื่อให้ทุกด้านเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ควรนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดระบบการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการคิดเชิงวิพากษ์ เช่น จัดหลักสูตรอบรม สัมมนาให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Professional Learning Community) เพื่อให้ครูร่วมกันแก้ปัญหา วิเคราะห์กรณีศึกษา และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

1.3 ในบทบาทของเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรกำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบ LMS และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี พร้อมจัดระบบนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

1.4 ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรวิจัยเรื่อง ดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่สำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2.2 การพัฒนาแนวทางการสร้างความยั่งยืนและการขยายผลรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่สู่โรงเรียนสังกัดเทศบาล

2.3 การพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลด้วยองค์ประกอบทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ในแบบอื่นๆ ที่สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). *แผนการกระจายอำนาจด้านการศึกษาสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2566-2570*. กระทรวงมหาดไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *นโยบายการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2564). *รูปแบบการจัดการศึกษา – การศึกษายืดหยุ่น.* https://flexiblelearning.eef.or.th/education-model/

ดลศักดิ์ ไทรเล็กทิม. (2560). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ระดับปฐมวัย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

ธัญญาภรณ์ นาจำปา. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

บุญชม ศรีสะอาด. (2557). *การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สุวีริยาสาส์น.

ประเสริฐ เนียมแก้ว. (2565). การบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดเทศบาล: ปัญหาและแนวทางพัฒนา. *วารสารการบริหารการศึกษาท้องถิ่น*, *15*(2), 87-102.

มนัสนันท์ เกิดเอี่ยม. (2565). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา].

ยงยุทธ สงพะโยม. (2565). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่* [ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].

วาสนา สมใจ และกฤษดา ผ่องพิทยา. (2568). การศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, *7*(4), 405-420.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น. (2567). *รายงานสถานการณ์การศึกษาท้องถิ่นไทย ปี 2567*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *ทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) เพื่อเตรียมการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21*. กระทรวงศึกษาธิการ.

อารยา แสงขาว และประจวบ ทองศรี. (2568). พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์กับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ การพัฒนาอย่างยั่งยืน (ครั้งที่ 1): เสริมสร้างผลกระทบเพื่อเปลี่ยนแปลงโลก* (น. 272-276). คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

Beryl & Plus. (2565). 8 *องค์ประกอบของกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ.* https://www.beryl8.com

Yingying, C. & Liang, Z. (2024). Professional development for teachers in the digital age: A comparative analysis of online training programs and policy implementation. *Heliyon*, *10*(21), e39783. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39783

Day, Zulmira, I. N., Prins, F. J., Stevens, T. M., Den, B., Perry J. & Vermunt, J. D. (2023). Teacher professional learning and development in the context of educational innovations in higher education: A typology of practices. *Higher Education*, *87*(2), 437-454. https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2246412 https://nwcommons.nwciowa.edu/education_masters

Stephan, R. S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge. *The Learning Organization*, *27*(1), 6-16. https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136

Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (3rd ed.). Currency Books.

Soderlund, A. (2020). *Implementing 21st century learning and innovation skills in classrooms* [Master's thesis, Northwestern College].

Labz, S. (2565). *การศึกษาแบบยืดหยุ่นคืออะไร? แนวทางใหม่ในการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ทุกคน.* https://www.starfishlabz.com/blog/1863

Vycital, S., Zwick, N., & Nelson, R. (2018). *The impact of teacher collaboration on the implementation of best practices with a learning management system in a public-school setting* [Master's thesis, St. Catherine University]. SOPHIA. https://sophia.stkate.edu/maed/268

Zejnullahu, Flamur, Çerkini, B. K. & Shatri, K. (2025). *Perceptions of organizational change readiness for sustainable digital transformation: Insights from learning management system projects in higher education institutions*. Sustainability, *17*(2), 619. https://doi.org/10.3390/su17020619