

วารสาร

การบริหารและ นิเทศการศึกษา

Journal of Educational Administration
and Supervision



ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2569



Vol.17 No.1 January-April 2026

วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา

ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2569 Vol.17 No.1 January-April 2026 ISSN : 3027-8481 (Online)

วัตถุประสงค์

เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการสาขาวิชาทางการศึกษา การวิจัยและพัฒนากิจการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารและพัฒนาและการจัดการความรู้ ดีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบบทความวิจัย บทความวิทยานิพนธ์ และบทความทั่วไปทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ การตรวจสอบทางวิชาการบทความได้ผ่านการตรวจสอบทางวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิบทความละ 3 ท่าน ซึ่งมาจากต่างสถาบันกันและไม่ได้สังกัดสถาบันเดียวกับผู้เขียน รวมถึงผู้เขียนร่วม ด้วยกระบวนการตรวจสอบบทความที่ปกปิดตัวตนของผู้เขียนและผู้ตรวจสอบไว้ทั้งสองฝ่าย (Double-blind peer review)

กำหนดการพิมพ์เผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม

ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม

สำนักงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา อาคารอเนกประสงค์ชั้น 4 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์: 043-743-174, ภายใน. 6234 e-mail: edujournal.as@gmail.com

เว็บไซต์: <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/>

ที่ปรึกษาวารสาร

รองศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ศรีวิไล
รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์
อาจารย์ ดร.อุษา แก้วกำกวง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณิษา หาคุณ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ
ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์
รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ
รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง
รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทระจิตร
รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์นันท์
รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริศิริ
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ
รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร

สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
มหาวิทยาลัยนครพนม
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์
 Professor Dr. Gary Price
 Professor Dr. Marilyn Waring
 Professor Dr. Dennis A. Francis
 Associate Professor Dr. Tran Vui Hue

มหาวิทยาลัยนครพนม
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 University of Wisconsin-Madison, USA
 Deakin University, Australia
 University of the Free State, South Africa
 University, Vietnam

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบทางวิชาการ

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์
 รองศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง
 รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง
 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา
 รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์
 รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมทรง สิทธิ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์
 ผู้ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา ผาระนัด
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนบพร แสงวณิช
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญแข ภูผายาง
 รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย
 รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมวิไล บัวสุวรรณ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณิศา สืบนุสรณ์ คล้ายจำแลง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทบรรณาธิการ

วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2569 นี้ ประกอบด้วยบทความวิจัย จำนวน 12 เรื่อง ซึ่งครอบคลุมสาขาต่าง ๆ ทางการศึกษา โดยทุกบทความได้รับการพิจารณาทางวิชาการอย่างเข้มข้นจากผู้ทรงคุณวุฒิบทความละ 3 ท่าน เพื่อคงคุณภาพทางวิชาการและการเผยแพร่ในฐานะข้อมูลวารสารทั้งระดับชาติและนานาชาติ

กองบรรณาธิการขอขอบพระคุณผู้เขียนและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีแก่วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์
บรรณาธิการ

สารบัญ

บทความวิจัย

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา
เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สุเมธพงศ์ จงรักษา, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, สุดารัตน์ สารสว่าง 1-22

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสงขลา สตูล

นรมน สุขสงกลาง, รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ 23-39

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สุภาวดี มูลโพธิ์, ไชยรงค์ สืบสารคาม, วีรพงษ์ เทียมวงษ์ 40-59

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ
เขตการศึกษา 11

อรรวรรณ ศิริปันทอง, เพียงแข ภูมายาง 60-72

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
ศึกษาธิการภาค 3

ณิชาร ม่วงประสิทธิ์* อำภาพรณ ตันตินาครกุล บุญจันทร์ สีสันต์ 73-91

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจ
ในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา

อรณี ทองอารีย์, วรรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ 92-108

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียน
สังกัดเทศบาล

วาสนา สมใจ, กฤษดา ผ่องพิทยา, จุฬาพรรณภรณ์ ณะแพทย์ 109-130

แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

เสกสรรค์ พรหมไชยา, โกวัฒน์ เทศบุตร 131-147

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ปัญญาวุธ ชัยชนะ, อำภาพรรณ ตันตินาครกุล, บุญจันทร์ สีสันต์ 148-167

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ธนวัฒน์ กาพหว่า, โกวัฒน์ เทศบุตร 168-185

รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

เพ็ญแข ภูผายาง, ปณิธาน วรรณวัลย์, นราศักดิ์ ภูผายาง 186-206

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

แพรวา วิหงส์, จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ 207-227



แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Guidelines for Developing Schools as Learning Communities of Schools under the Watdhdana District Office to Promote Bangkok as a Lifelong Learning City

สุเมธพงศ์ จงรักษา^{1*} พรอมพิไล บัวสุวรรณ² สударัตน์ สารสว่าง³

Sumatepong Jongraksa^{1*}, Prompilai Buasuwan², Sudarat Sarnswang³

(Received: 2025-12-16; Revised: 2026-02-05; Accepted: 2026-02-13)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ จำนวน 12 คน ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัยตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006) ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น โดยกลุ่มผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

¹ นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹ M.ED. Student of Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University

² รองศาสตราจารย์ สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² Associate Professor of Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

³ Assistant Professor of Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University

* Corresponding Author: sumatepong.j@ku.th



ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 5 แนวทาง ปรัชญา 11 แนวทาง และระบบกิจกรรม 7 แนวทาง แนวทางดังกล่าวมีศักยภาพในการยกระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน และสนับสนุนการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน โดยได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้, เมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต, วิสัยทัศน์, ปรัชญา, ระบบกิจกรรม

Abstract

This study aimed to examine and evaluate the appropriateness and feasibility of the guidelines for developing schools as learning communities of schools under the Watdhan District Office to promote Bangkok as a lifelong learning city. A mixed-methods research design was employed, consisting of two phases. Phase 1 involved qualitative research to explore guidelines for developing schools as learning communities. The key informants comprised 12 educational administrators, school administrators, and educational supervisors, selected through purposive sampling. A semi-structured interview was used as the research instrument, and the data were analyzed using inductive content analysis based on the approach of Braun and Clarke. Phase 2 involved quantitative research to assess the appropriateness and feasibility of the developed guidelines by the experts in relevant fields through the appropriateness and feasibility assessment form. The data were analyzed by descriptive statistics, including the mean and standard deviation, with the aid of a statistical software package.

The findings revealed that the guidelines for developing schools as learning communities consisted of five aspects of vision, eleven aspects of philosophy, and seven aspects of activity systems. Those guidelines demonstrated strong potential to enhance schools as community learning centers and to support the sustainable development of Bangkok as a lifelong learning city with the assessment of both appropriateness and feasibility at the highest level.

Keywords: Learning Community, Lifelong Learning City, Vision, Philosophy, Activity System



บทนำ

ในบริบทของศตวรรษที่ 21 โลกกำลังประสบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็เผชิญกับความท้าทายระดับโลก อาทิ ภาวะโลกร้อน ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และโรคระบาด ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ท้าทายประสิทธิภาพของระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มีขอบเขตจำกัดเพียงในห้องเรียนและช่วงวัยเรียน สภาการศึกษาดังกล่าวได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ของ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 4 (SDG 4) ที่มุ่งสร้างหลักประกันให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (United Nations, 2015; UNESCO, 2017) ในการตอบสนองต่อความท้าทายนี้ UNESCO ได้ริเริ่มและส่งเสริมแนวคิด “เมืองแห่งการเรียนรู้” ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างนิเวศวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกบริบท เพื่อให้ประชากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างครอบคลุมและเท่าเทียม ซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของสังคมและการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO, 2015)

กรุงเทพมหานครในฐานะสมาชิกเครือข่ายเมืองแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาเมืองให้เป็นพื้นที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสี่มิติหลัก ประกอบด้วย การพัฒนาเด็กปฐมวัย การยกระดับคุณภาพการศึกษาภาคบังคับ การพัฒนาทักษะอาชีพ และการส่งเสริมการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา (นิกรณ สปส., 2024, 2 April) การดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้กรอบแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่เน้นยุทธศาสตร์มหานครสำหรับทุกคน โดยกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกในการสนับสนุนให้โรงเรียนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน (กรุงเทพมหานคร, 2561) จากนั้นได้มีการยกระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตสู่ยุทธศาสตร์หลักด้านเรียนดี โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผ่านกลไกต่าง ๆ อาทิ Lesson Study คุรุบดีดี ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การเปิดห้องเรียน และการสัมมนาถอดบทเรียน (กรุงเทพมหานคร, 2568) แนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการปฏิรูปโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Schools as Learning Community: SLC) ของ Manabu Sato (ซาโต มานาบุ, 2559) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนผ่านวิสัยทัศน์ร่วม ปรัชญาสามประการ และระบบกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นความจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองของครู และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ (Senge, 2006; Kareem et al., 2025)

แม้กรุงเทพมหานครจะมีกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษายังคงเผชิญอุปสรรคเชิงโครงสร้างสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประการแรก ความเหลื่อมล้ำทางภาษาและวัฒนธรรมของผู้เรียน ซึ่งส่งผลต่อ



ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ ประการที่สอง การที่ครูยังคงยึดมั่นกับวิธีการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิม อันเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และประการสุดท้าย การขาดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาครูให้กลับมาเป็นผู้เรียน และร่วมกันทบทวน วิเคราะห์ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง (“กทม.-ยก‘บางรักโมเดล’ร.ร. การเรียนรู้”, 2566) สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยเชิงลึกในบริบทเฉพาะของโรงเรียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างรอบด้าน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาเฉพาะกรณี เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทจริงของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างยั่งยืน (Chaisri et al., 2025)

ความท้าทายดังกล่าวมีนัยสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 437 แห่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หากไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนเหล่านี้ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและความเสมอภาคในการเข้าถึงโอกาสทางการเรียนรู้ แม้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีอยู่อย่างแพร่หลาย แต่การศึกษาที่มุ่งพัฒนาแนวทางเชิงระบบสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครภายใต้บริบทของเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยครอบคลุมทั้งกรอบแนวคิดและระบบกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อันเป็นช่องว่างสำคัญที่การวิจัยครั้งนี้มุ่งเติมเต็ม

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการมิติด้านวิสัยทัศน์ ปรัชญา และระบบกิจกรรม พร้อมให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครูในฐานะกลไกหลักของการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยคาดว่าจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาแนวทางเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน เสริมสร้างบทบาทของโรงเรียนในฐานะกลไกขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ในบริบทเมืองอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียง และส่งเสริมคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนาพลเมืองที่มีคุณภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต



2. เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน คือ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา และ 4) เป็นศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติหน้าที่กำกับ ติดตาม และสนับสนุนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) และนโยบายเมืองแห่งการเรียนรู้ จากนั้นกวีวิชาการที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์ฉบับร่างได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและความชัดเจนของคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อประเมินความชัดเจนของภาษา ความเหมาะสมของเนื้อหา และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ก่อนจัดทำเป็นเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นคำถามหลักที่กำหนดไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และเปิด



โอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายและขยายความจากประสบการณ์ของตนได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถซักถามเพิ่มเติมเพื่อเจาะลึกประเด็นตามบริบทของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งและครบถ้วน โดยมีการบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย (Inductive Content Analysis) ตามกรอบการวิเคราะห์ของ Braun and Clarke (2006) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับข้อมูล ผู้วิจัยถอดความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และอ่านทบทวนข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของเนื้อหา 2) การสร้างรหัสเบื้องต้น ผู้วิจัยกำหนดรหัสจากข้อความหรือประโยคที่มีความหมายสำคัญ โดยไม่กำหนดกรอบล่วงหน้า 3) การค้นหาแก่นเรื่อง ผู้วิจัยจัดกลุ่มรหัสที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อพัฒนาเป็นแก่นเรื่องเบื้องต้น 4) การทบทวนแก่นเรื่อง ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของแก่นเรื่องกับรหัสและข้อมูลดิบทั้งหมด พร้อมปรับแก้ให้มีความชัดเจนและเหมาะสม 5) การกำหนดและให้ชื่อแก่นเรื่อง ผู้วิจัยนิยามขอบเขตและตั้งชื่อแก่นเรื่องให้สะท้อนสาระสำคัญของข้อมูลอย่างชัดเจน และ 6) การจัดทำรายงาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยเชื่อมโยงแก่นเรื่องกับวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมยกตัวอย่างข้อมูลสนับสนุนเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตวัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และศึกษานิเทศก์สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เป็นศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติหน้าที่กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมือง



แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 แบบประเมินประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยกำหนดความหมายของระดับความคิดเห็นดังนี้ ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย และระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้ แบบประเมินดังกล่าวได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและความชัดเจนของข้อรายการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษและการวิจัยทางการศึกษา จำนวน 3 คน ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบประเมินในรูปแบบระบบออนไลน์ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบประเมินอย่างชัดเจน และขอความร่วมมือให้ผู้ตอบกรอกข้อมูลอย่างครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ของผู้ให้ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยนำข้อมูลจากแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scale) มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) โดยกำหนดระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้
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



ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดำเนินการภายใต้ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และระบบกิจกรรม มีแนวทางในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านวิสัยทัศน์ มีแนวทางโดยยึดวิสัยทัศน์ในการสร้าง “พลเมืองที่มีคุณภาพ ดี เก่ง มีความสุข” เป็นเป้าหมายหลัก

1) มุ่งเน้นผลลัพธ์และพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม วางรากฐานชีวิตตั้งแต่ระดับปฐมวัย ครอบคลุมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการกำกับตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21

2) ปรับหลักสูตรและการสอนสู่สมรรถนะดิจิทัล ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะที่ยืดหยุ่นและทันสมัยเน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ทักษะภาษา และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI รวมถึงการบูรณาการทักษะอาชีพ พร้อมกำหนดเป้าหมายเชิงประจักษ์ในการพัฒนาทักษะภาษาผ่านมาตรฐาน CEFR A1 และการได้รับใบรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการแข่งขันอย่างแท้จริง

3) ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา ใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) เป็นกลไกหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำทำหน้าที่สร้างศรัทธาและความเชื่อร่วมทางปรัชญาการศึกษา การพัฒนาครูเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ควบคู่ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยกระดับคุณภาพการสอนอย่างเป็นระบบ

4) รวมพลังเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ผ่านการศึกษาแบบเปิด (Open Education) และการทำงานแบบร่วมสร้างสรรค์ (Co-Creation) ระหว่างครู ชุมชน และผู้ประกอบการ โดยมีกลไกการมีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการร่วม (Co-Creation Teams) และเวทีรับฟังความคิดเห็น (Town Hall) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



5) สอดประสานเชิงนโยบาย ความเสมอภาค และการเข้าถึง เป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนการศึกษาภายใต้นโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักความเสมอภาคและการเข้าถึง การศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกกลุ่ม รวมถึงเด็กจากต่างวัฒนธรรมและผู้มีความต้องการจำเป็น พิเศษ พร้อมทั้งลดความเหลื่อมล้ำผ่านการจัดสรรทรัพยากรตามบริบทและความจำเป็นของแต่ละบริบท โดยยึดหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

1.2 ด้านปรัชญา การดำเนินงานตั้งอยู่บนรากฐานของปรัชญาสามเสาหลักที่สัมพันธ์และหล่อหลอมกันอย่างแยกไม่ออก ได้แก่ ปรัชญาความเป็นสาธารณะ ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย และปรัชญาความเป็นเลิศ

1.2.1 ปรัชญาความเป็นสาธารณะ

(1) ความเสมอภาคและการไม่ทอดทิ้งใครไว้เบื้องหลัง คือการทำให้โรงเรียนเป็นของทุกคนอย่างแท้จริง ด้วยการยึดมั่นในศักยภาพของผู้เรียนทุกคน โอบรับความหลากหลายและจัดการเรียนรวม โดยทำหน้าที่ขจัดความเหลื่อมล้ำทั้งด้านการศึกษาและเศรษฐกิจ ผ่านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เท่าเทียมและเหมาะสม

(2) โรงเรียนสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน คือการที่โรงเรียนปรับบทบาทโรงเรียนสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้สาธารณะ เปิดพื้นที่และทรัพยากรให้ชุมชนใช้ประโยชน์ แสวงหาและบูรณาการความรู้จากภายนอก ใช้เทคโนโลยีและ AI สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา และเชื่อมโยงการเรียนรู้กับปัญหาสังคมในบริบทพื้นที่จริง

(3) วัฒนธรรมความเชื่อมั่นและภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง เป็นกลไกภายในสำคัญที่ขับเคลื่อนปรัชญาความเป็นสาธารณะให้เกิดขึ้นจริง หัวใจสำคัญคือ สร้างวัฒนธรรมความเชื่อมั่นและกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ส่งเสริมการรับฟังการสะท้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ การเปิดชั้นเรียน และการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้นำทำหน้าที่ลดอุปสรรคเชิงระบบ สนับสนุนการทำงานของครู และสร้างศรัทธาร่วมในแนวคิด SLC เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์เชิงสังคมและการเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบในสังคมประชาธิปไตย

1.2.2 ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย

(1) การโอบรับความหลากหลายและขจัดความเหลื่อมล้ำ ประชาธิปไตยในโรงเรียนถูกนิยามผ่านหลักการเชิงคุณค่าที่ยึดหลักความเสมอภาคและการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โรงเรียนทำหน้าที่เป็นพื้นที่พหุวัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่าง และจัดการเรียนรู้ที่ลดความเหลื่อมล้ำในห้องเรียน พร้อมให้ความสำคัญกับเสียงส่วนน้อยและความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกเสียงได้รับการรับฟังและเคารพอย่างแท้จริง



(2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่การบริหารร่วมกัน เกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจแบบรวมศูนย์สู่การบริหารร่วมกัน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ครู ผู้เรียน และชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ใช้กระบวนการ SLC เป็นกลไกหลักในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ในทุกระดับ

(3) การสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบกับกฎระเบียบ เพื่อให้ระบบประชาธิปไตยยั่งยืน อาศัยการปลูกฝังความเข้าใจว่าสิทธิและหน้าที่ต้องควบคู่กัน สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงกัลยาณมิตร และการให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องสร้างสมดุลระหว่างเสรีภาพในการทำงานกับกฎระเบียบทางราชการ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีวินัย โปร่งใส และยั่งยืน

1.2.3 ปรัชญาความเป็นเลิศ

(1) การขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์และผลลัพธ์เชิงวิชาการ ความเป็นเลิศของโรงเรียนยึดเป้าหมายเชิงประจักษ์เป็นตัวชี้วัดความเป็นเลิศ โดยมุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและการอ่านออกเขียนได้ และดำเนินการภายใต้การสื่อสารวิสัยทัศน์ การวางแผน และการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น

(2) การสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยสร้างกรอบความคิด (Mindset) การพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอ ลงทุนในการยกระดับทักษะ (Up-skill) โดยเฉพาะทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากภายใน เพื่อให้การพัฒนาครุมีความยั่งยืนและฝังเป็นค่านิยมองค์กร

(3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ (SLC/PLC) กลไกการขับเคลื่อนที่ใช้หลักการ SLC และ PLC เป็นกลไกหลักในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความสามัคคีและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ใช้การศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และ ครูคู่คิด (Teacher Buddy) เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้จากข้อมูลและพฤติกรรมผู้เรียน ภายใต้บรรยากาศที่ปลอดภัยและเกื้อหนุนต่อการพัฒนา

(4) การส่งเสริมศักยภาพเฉพาะบุคคลและทักษะแห่งอนาคต มุ่งพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ตั้งแต่ปฐมวัยผ่านการเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงบริหาร (Executive Functions: EFs) วินัย และทักษะชีวิต ควบคู่การค้นหาและส่งเสริมศักยภาพเฉพาะตน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและกำกับการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

(5) การจัดการประสบการณ์และการเชื่อมโยงสู่โลกภายนอก การเรียนรู้ที่แท้จริงเชื่อมโยงสู่โลกภายนอก เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ ใช้การแข่งขันเป็นพื้นที่การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา สนับสนุนการสร้างผลงานจริงทั้งรายบุคคลและกลุ่ม เชื่อมโยงอัตลักษณ์และจุดแข็งของโรงเรียนกับทักษะอาชีพ การสร้างเครือข่ายและโอกาสในโลกการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม



1.3 ระบบกิจกรรม

1) ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพและการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืนอาศัยกลไกและกระบวนการที่เป็นระบบ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเป็นแกนหลัก เปิดห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ควบคู่ไปกับการทำงานเป็นคู่หรือทีมผ่านระบบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา โดยผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรและอุปกรณ์อย่างเต็มที่ รวมถึงลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การพัฒนาครูและนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ผ่านการลงมือปฏิบัติ โครงการ การแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีม บูรณาการสาระการเรียนรู้ข้ามกลุ่มอย่างมีความหมาย พร้อมการแนะแนวและการเตรียมพร้อมสู่อาชีพ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตนเองอย่างแท้จริง

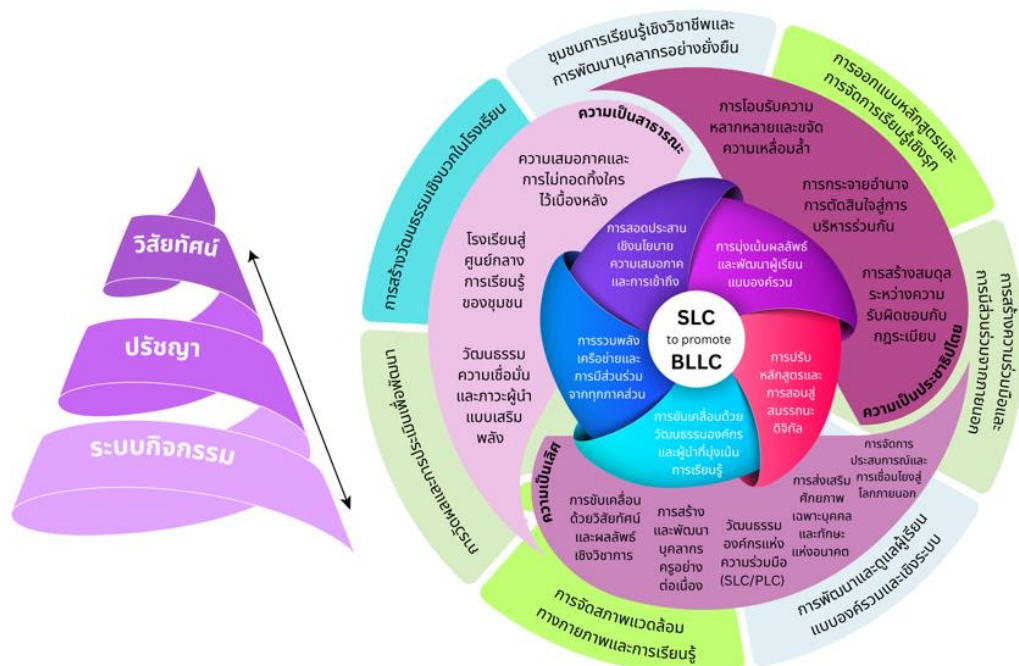
3) การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภายนอก โรงเรียนเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก ผ่านการสื่อสารที่โปร่งใส การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร โดยเปิดพื้นที่โรงเรียนอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงความปลอดภัย

4) การพัฒนาและดูแลผู้เรียนแบบองค์รวมและเชิงระบบ การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดการเรียนรู้ตามศักยภาพภายใต้นโยบายไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ส่งเสริมกลไกเพื่อนช่วยเพื่อน และมีระบบส่งต่อปัญหาเชิงลึกไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอกอย่างทันท่วงที

5) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและการเรียนรู้ โดยการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ให้สะอาด ร่มรื่น ยืดหยุ่น และเข้าถึงได้สำหรับทุกคน เพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเท่าเทียม สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา

6) การวัดผลและการประเมินเพื่อพัฒนา การวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพใช้การประเมินที่หลากหลายและเป็นธรรม สอดคล้องกับศักยภาพรายบุคคล เช่น การทำงานกลุ่ม การประเมินตามศักยภาพส่วนบุคคล หรือการประเมินตามพัฒนาการของแต่ละคน การวัดผลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ วางแผน และแก้ไขปัญหการเรียนรู้ได้อย่างตรงจุด

7) การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในโรงเรียน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเริ่มจากการสร้างความสุขในการมาโรงเรียนของครูและนักเรียน ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมแบบช่วยกันคิดช่วยกันทำ ปลุกฝังคุณลักษณะเชิงบวก ความเห็นอกเห็นใจ และการแบ่งปัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างทางวิชาการ ถ่ายทอดเป้าหมายร่วม และสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และตั้งอยู่บนฐานของความไว้วางใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนางานร่วมกันอย่างเปิดกว้าง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์
3. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยทำให้การพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับบริบท ความต้องการ และทรัพยากรของชุมชน
4. ระบบพัฒนาครูที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริงในห้องเรียน และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการสอน ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน



5. การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงศักยภาพรายบุคคลและการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และทักษะชีวิต ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความหมาย และพัฒนาผู้เรียนสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

6. การสนับสนุนเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และการกำกับติดตามที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.90$, S.D.= 0.104) และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ($\bar{X}=4.82$, S.D.= 0.121) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านปรัชญา และด้านระบบกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามด้าน ซึ่งสอดคล้องกับรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์	4.72	0.335	มากที่สุด	4.76	0.358	มากที่สุด
2. ปรัชญา						
2.1 ปรัชญาความเป็นสาธารณะ	5.00	0.000	มากที่สุด	4.93	0.149	มากที่สุด
2.2 ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย	5.00	0.000	มากที่สุด	4.87	0.298	มากที่สุด
2.3 ปรัชญาความเป็นเลิศ	4.92	0.179	มากที่สุด	4.76	0.261	มากที่สุด
รวม	4.97	0.060	มากที่สุด	4.85	0.166	มากที่สุด
3. ระบบกิจกรรม	5.00	0.000	มากที่สุด	4.86	0.143	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	4.90	0.104	มากที่สุด	4.82	0.121	มากที่สุด



อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สะท้อนให้เห็นว่า การขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) ดำเนินไปอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบแนวคิดกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาพลเมืองที่มีคุณภาพ “ดี เก่ง และมีความสุข” เป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาโรงเรียนมีลักษณะเชิงบูรณาการและเชื่อมโยงในหลายมิติ ครอบคลุม 5 มิติหลัก ได้แก่ การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม การปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สู่การเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัล การขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการสอดประสานเชิงนโยบายด้านความเสมอภาคและการเข้าถึง ทั้งนี้ ผลการวิจัยสะท้อนอย่างชัดเจนว่า การประกาศและผลักดันให้ SLC เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติของโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การขับเคลื่อน SLC ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับอย่างจริงจัง ควบคู่กับการปรับลดภาระงานธุรการที่ไม่จำเป็น เพื่อคืนเวลาและพลังการทำงานให้ครูสามารถมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ซาโต มานาบุ (2559) ที่อธิบายว่าวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการปฏิรูปโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยโรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นพื้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นพื้นที่พัฒนาวิชาชีพของครู และเป็นพื้นที่เปิดสำหรับผู้ปกครองและชุมชนในการมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะสามารถรับประกันสิทธิในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการศึกษากรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคควบคู่กัน

ในมิติด้านปรัชญา ผลการวิจัยชี้ว่า การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีรากฐานอยู่บนปรัชญาสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปรัชญาความเป็นสาธารณะ ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย และปรัชญาความเป็นเลิศ โดยปรัชญาทั้งสามมิติดำรงอยู่อย่างแยกส่วน หากแต่ถูกสอดประสานเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสะท้อนออกมาในนโยบาย การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ปรัชญาความเป็นสาธารณะ ปรากฏเด่นชัดผ่านการยึดหลักความเสมอภาคและการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง การยกระดับโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมความเชื่อมั่นควบคู่กับภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ขับเคลื่อน SLC สามารถออกแบบระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการติดตามและพัฒนา และใช้การวัดและประเมินผลที่



หลากหลายเพื่อสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพัฒนายั่งยืนของ United Nations Department of Economic and Social Affairs (2023) ที่มองว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างคามยุติธรรมทางสังคม ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ Kirkman and Smith (2025) ที่ชี้ว่าการเสริมพลังภาวะผู้นำและความไว้วางใจช่วยเพิ่มแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และพลวัตเชิงบวกขององค์กร

ในขณะเดียวกัน ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย สะท้อนผ่านการโอบรับความหลากหลาย การจัดการความเหลื่อมล้ำ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่การบริหารร่วมกัน โดยกระบวนการ SLC ทำหน้าที่เป็นกลไกประชาธิปไตยที่สำคัญในการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zainudin and Aslan (2025) เรื่อง ผลกระทบของการกระจายอำนาจทางการศึกษาต่อการนำหลักการประชาธิปไตยไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา: กรณีศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น และชุมชนพบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษา ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษารวมถึงสอดคล้องกับข้อเสนอของ World Bank (2025) ที่เน้นว่าการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมและเท่าเทียม จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างเป็นระบบ

สำหรับปรัชญาความเป็นเลิศ ผลการวิจัยสะท้อนว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องขับเคลื่อนบนฐานของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งสู่ผลลัพธ์เชิงวิชาการควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ การส่งเสริมศักยภาพเฉพาะบุคคลและทักษะแห่งอนาคต และการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทจริง ผลการวิจัยยังชี้ว่า SLC เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และ ครูคู่คิด (Teacher Buddy) การเปิดชั้นเรียนเพื่อร่วมสังเกตและวิเคราะห์การเรียนรู้ของผู้เรียน และการใช้การวิจัยปฏิบัติการในการยกระดับการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ ความสำเร็จของการขับเคลื่อนดังกล่าวขึ้นอยู่กับ การสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้ครูเกิดแรงจูงใจภายในในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Hudson (2023) เรื่อง กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์เพื่อทำความเข้าใจการดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา เสนอว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพควรถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำและวัฒนธรรมองค์กร มิใช่กิจกรรมเฉพาะกิจ ทั้งนี้ การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เสริมสร้างการเติบโตทางวิชาชีพของครู และส่งผลเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างยั่งยืนในระยะยาว



ในมิติด้านระบบกิจกรรม การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่านระบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม ประกอบด้วยการสร้างชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพและการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภายนอก การพัฒนาและดูแลผู้เรียนแบบองค์รวมและเชิงระบบ การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและการเรียนรู้ การวัดผลและการประเมินเพื่อพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในโรงเรียน โดยระบบกิจกรรมเหล่านี้ทำหน้าที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และความเข้มแข็งขององค์กร ผลการวิจัยสะท้อนว่า การบรรลุเป้าหมายของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สู่การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ของครูและผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์จึงควรให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะดิจิทัลของครูอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการออกแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกับบริบทจริง นอกจากนี้ การใช้การประเมินผลที่หลากหลายและการนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์ ติดตาม และวางแผนการช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคลหรือเฉพาะกลุ่ม เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแม่นยำ และสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Zang et al., (2025) เรื่อง การศึกษาบทบาทตัวแปรส่งผ่านของอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการเรียนในชั้นเรียน ในความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนกับความรอบรู้ทางกายของวัยรุ่น พบว่า การพัฒนาทักษะทางร่างกายของนักเรียนขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมถึงมิติของสภาพแวดล้อมสถาบันและสังคมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดอารมณ์เชิงบวกในชั้นเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพเอื้อต่อการเรียนรู้ควบคู่กับอารมณ์เชิงบวก นักเรียนจะมีแรงจูงใจ มีความสุข และมีความภาคภูมิใจ ส่งผลให้พวกเขามีส่วนร่วมในกิจกรรมและสามารถพัฒนาทักษะทางร่างกายได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนงานของ Jessiman et al., (2022) เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนกับสุขภาวะทางจิตของผู้เรียน: การศึกษาเชิงคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหราชอาณาจักร พบว่า การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่สนับสนุนสุขภาวะจิตของนักเรียน จำเป็นต้องพัฒนาครบทุกมิติของวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างและบริบท ซึ่งครอบคลุมสภาพกายภาพ ความหลากหลายของนักเรียน และบริบทชุมชนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทางสังคม ด้านองค์การและวิชาการ รวมถึงบทบาทผู้นำ การจัดการหลักสูตร และนโยบายที่สนับสนุนความเป็นอยู่ของนักเรียน ชุมชนที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม และความปลอดภัยและการสนับสนุนที่ให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัยทั้งทางสังคมและอารมณ์ พร้อมทั้งมีโอกาสดูแลและได้รับการสนับสนุนต่อสุขภาวะจิต ซึ่งการพัฒนาอย่างครบถ้วนในทุกมิตินี้จะทำให้กิจกรรมและการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดผลอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน



ในบริบทของประเทศไทย แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2567) ที่เน้นว่าครูจำเป็นต้องพัฒนาบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ชี้แนะ และที่ปรึกษาในการดูแลผู้เรียนบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล ควบคู่กับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผ่านเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้จริง มิได้เป็นเพียงกิจกรรมบริการสังคม แต่เป็นยุทธศาสตร์การบริหารที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่โรงเรียนและชุมชน

2. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการเรียนรู้ในระดับห้องเรียน อีกทั้งยังมีศักยภาพในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อัญชลี ศรีกลชาญ (2565) เรื่อง แนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดสระแก้ว ซึ่งเสนอกรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม ความสัมพันธ์เชิงกลียาณมิตร การทำงานร่วมกันของครู การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์ประกอบดังกล่าวสะท้อนอยู่ในแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามงานวิจัยนี้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือในองค์กร การพัฒนาครูผ่านการทำงานร่วมกัน และการเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน ส่งผลให้แนวทางดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูง

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไกรสร ศรีมงคล และ เมธาวิ โชติชัยพงศ์ (2566) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินในงานวิจัยนี้ที่พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านวิชาการและการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา



ในมิติของการจัดการเรียนรู้และการดูแลผู้เรียน ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Saito (2024) เรื่อง การตรวจสอบเสียงที่ถูกกลบของนักเรียนที่เผชิญความท้าทายด้านความปลอดภัย: การอภิปรายเชิงวิพากษ์จากมุมมองของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเห็นว่าโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงของผู้เรียน การดูแลเอาใจใส่อย่างรอบด้าน และการทำงานร่วมกันของครูอย่างใกล้ชิด เพื่อยกระดับคุณภาพของสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน แนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอก จึงสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว และเป็นเหตุผลสนับสนุนให้แนวทางดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Admiraal et al., (2021) เรื่อง โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: โรงเรียนสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู ซึ่งพบว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเกิดความยั่งยืนเมื่อกิจกรรมการพัฒนาครูเชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริงในห้องเรียน และฝังอยู่ในโครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียน แนวทางการพัฒนาโรงเรียนในงานวิจัยนี้ที่เน้นระบบพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การใช้ข้อมูลเป็นฐาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เอื้อต่อการนำไปใช้จริงและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า SLC เป็นหัวใจหลักและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การสร้างพลเมืองที่ดี เก่ง มีความสุข และต้องถูกผลักดันให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติจนเป็นเรื่องปกติ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง สำนักงานเขต ผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกาศและผลักดันให้ SLC เป็นวาระหลักในการปฏิรูปการศึกษา พร้อมทั้งลดภาระงานธุรการที่ไม่จำเป็น เพื่อคืนเวลาให้ครูได้ไปทุ่มเทกับการสอนและการพัฒนาตนเอง

1.2 จากผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนประชาธิปไตยต้องอาศัยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และใช้กระบวนการ SLC เป็นกลไกประชาธิปไตยที่สำคัญที่สุดในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างกลไก SLC ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์เสนอความเห็นอย่างเท่าเทียม และสร้างสมดุลระหว่างเสรีภาพของบุคลากรกับกฎระเบียบราชการ

1.3 จากผลการศึกษาพบว่า SLC เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และ ครูคู่คิด (Teacher Buddy)



เพื่อสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน ดังนั้น คณะครูควรเข้าร่วม SLC อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเปิดชั้นเรียน เพื่อสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน และใช้การวิจัยปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการสอน

1.4 จากผลการศึกษาพบว่า การบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยการปรับหลักสูตรและการสอนสู่การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ ควบลงทุนและยกระดับทักษะ (Up-skill) ครูในทักษะดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุกและบูรณาการเนื้อหาข้ามกลุ่มสาระ

1.5 จากผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้ครูรักการพัฒนาตนเองจากความต้องการภายใน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวกพร้อมทั้งให้กำลังใจและสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.6 จากผลการศึกษาพบว่า การวัดผลต้องใช้เครื่องมือที่หลากหลายและไม่ใช้เกณฑ์เดียวกัน เพื่อสะท้อนความสามารถที่แท้จริง และต้องนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการ ดังนั้น คณะครูควรใช้การวัดและประเมินผลที่หลากหลาย และนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากการวัดผลมาวิเคราะห์และวางแผนการช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มอย่างตรงจุด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยนี้ระบุว่า SLC เป็นกลไกที่สำคัญที่สุด แต่ยังไม่ได้ลงลึกถึงตัวชี้วัดความสำเร็จและกระบวนการของ SLC ที่ชัดเจนในบริบทโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนารอบการประเมิน (Rubric) และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำ SLC ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 จากผลการศึกษาพบว่า การสร้างสมดุลระหว่างเสรีภาพของบุคลากรกับกฎระเบียบของราชการ เป็นความท้าทายและความตึงเครียดที่ผู้บริหารต้องจัดการ งานวิจัยครั้งต่อไปจึงควร วิจัยเชิงสำรวจหรือกรณีศึกษา เพื่อทำความเข้าใจถึงกลไกทางกฎหมายและระเบียบที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ



เอกสารอ้างอิง

กทม.- ยก'บางรักโมเดล'ร.ร.การเรียนรู้. (2556, 26 กันยายน). ข่าวสดออนไลน์.

https://www.khaosod.co.th/newspaper/newspaper-inside-pages/news_7884568

กรุงเทพมหานคร. (2561). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)*. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร.

https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMA-developmentplan/P20ys_rivise.pdf

กรุงเทพมหานคร. (2568). *แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2568*. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร.

ไกรสร ศรีมงคล และ เมธาวี โชติชัยพงศ์. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 14(2), 189–202.

<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/gajasara/article/view/268150>

ชาโต มานาบุ. (2559). *การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง*. ภาพพิมพ์.

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

พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2567). *ทักษะที่จำเป็นต่อชีวิตสำหรับผู้เรียนในโลกยุคใหม่ : รวมพลังสร้างกรอบทักษะระบบนิเวศการเรียนรู้ และแนวทางการขับเคลื่อน*. วิช กรู๊ป.

นิกรณ สปส. (2024, 2 April). *Bangkok opens its vision for learning in all dimensions to build Bangkok into a Learning City, everywhere and at all times for life*. Public Relations Office, Bangkok Metropolitan Administration. <https://pr-bangkok.com/?p=296200>

อัญชลี ศรีกลาญ. (2565). การศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดสระแก้ว. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 25(2), 226–239.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/view/13819/12266>

Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–



698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
<https://so06.tcithaijo.org/index.php/gajasara/article/view/268150>
- Chaisri, S., Buasuwan, P., & Nanthachai, S. (2025). The school as learning community (SLC) implementation in secondary schools based on Manabu Sato's concept. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 5(5), 645–662.
<https://doi.org/10.60027/iarj.2025.286086>
- Hudson, C. (2023). A conceptual framework for understanding effective professional learning community (PLC) operation in schools. *Journal of Education*, 204(3), 649–659.
<https://doi.org/10.1177/00220574231197364>
- Jessiman, P., Kidger, J., Spencer, L., Geijer-Simpson, E., Kaluzeviciute, G., Burn, A.-M., Leonard, N. & Limmer, M. (2022). School culture and student mental health: A qualitative study in UK secondary schools. *BMC Public Health*, 22, 619.
<https://doi.org/10.1186/s12889-022-13034-x>
- Kareem, J., Patrick, H. A., & Prabakaran, N. (2025). Exploring the factors of learning organization in school education: The role of leadership styles, personal commitment, and organizational culture. *Central European Management Journal*, 33(2), 232–251. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2023-0457>
- Kirkman, B. L., & Smith, T. A. (2025). *Empowering leadership management*.
<https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0236>
- Saito, E. (2024). Detecting weak feedback from students experiencing safety issues: A critical discussion from the perspective of the school as learning community. *International Journal of Educational Research*, 13(1), 1–15.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1433898.pdf>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.



- UNESCO. (2015). *UNESCO global network of learning cities: Guiding documents*. UNESCO Published. <https://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/learning-cities/en-unesco-global-network-of-learning-cities-guiding-documents.pdf>
- UNESCO. (2017). *Learning cities and the SDGs: A guide to action*. UNESCO institute for lifelong learning. UNESCO Published. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656/Pdf/245656eng.pdf>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *Global population growth and sustainable development*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210052467>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030-eng.pdf>
- World Bank. (2025). *Inclusive education*. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/brief/inclusive-education>
- Zainudin, M., & Aslan, A. (2025). The impact of educational decentralization on the implementation of democratic principles in schools: A case study of the interaction between the central government, local government, and the community. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, 4(3), 687–699. <https://doi.org/10.5281/zenodo>.
- Zang, X., Wang, Y., Lu, C., & Yoon, I. (2025). Investigating the mediating role of classroom achievement emotions in the relationship between school physical environment and physical literacy of adolescents. *Scientific Reports*, 15, 11510. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96209-x>



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

Creative Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers Under the Secondary Educational Service Area Office of Songkhla Satun

นรมน สุขสงกลาง^{1*} รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ²

Naramon Suksongklang^{1*} Rungchatchadaporn Vehachart²

(Received: 2025-11-05; Revised: 2026-02-14; Accepted: 2026-02-17)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการครู จำนวน 338 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา แล้วสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับฉลาก เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .991 สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การเปรียบเทียบรายคู่ (LSD) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา แต่พบความแตกต่างในบางด้านเมื่อจำแนกตามเพศ (ด้านความคิดสร้างสรรค์ ระดับ .05) ประสิทธิภาพการทำงาน (ด้านวิสัยทัศน์ ระดับ .05) และขนาดสถานศึกษา (ภาพรวม ระดับ .05; ด้านการทำงานเป็นทีม ระดับ .001) และ

¹ นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

¹ Master's Degree Students, Faculty of Education, Thaksin University

² รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

² Associate Professor, Faculty of Education, Thaksin University

*Corresponding Author: naramonsuk24@gmail.com



3) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มองไกล ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เปิดรับแนวคิดใหม่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเท่าเทียม และใช้ความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

Abstract

This research aimed to: 1) investigate creative leadership among school administrators; 2) compare creative leadership among school administrators; and 3) compile recommendations for implementing creative leadership. The sample consisted of 338 civil servant teachers under the Songkhla and Satun Secondary Educational Service Area Offices. The sample size was determined by Krejcie and Morgan table (1970). The sample size was stratified by school size and then randomly selected by lot. The research instrument was a 60-item questionnaire with a reliability of .991. The statistics used included mean, standard deviation, t-test, F-test, paired comparisons (LSD), and content analysis.

The results revealed that: 1) overall creative leadership among school administrators was at a high level; 2) no statistically significant differences were found when stratified by age and educational level but they were found in some areas when stratified by gender (creativity, .05 level), work experience (vision, .05 level), and school size (overall, .05 level; In terms of teamwork, level .001) and 3) administrators should have a clear vision, far-sighted, flexible, adaptable, building good relationships, opening to new ideas, promoting equal teamwork, and using creativity and innovation to develop the school sustainably.

Keywords: Creative Leadership, School Administrators, Songkhla-Satun Secondary Educational Service Area Office



บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มุ่งวางรากฐานการบริหารประเทศที่โปร่งใส มีคุณธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารเชิงสร้างสรรค์ที่ยึดหลักนวัตกรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชน มาตรา 76 ได้กำหนดให้รัฐพัฒนาระบบราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมบริหารราชการแผ่นดิน หลักการดังกล่าวสะท้อนแนวคิดการบริหารเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นความสมดุลระหว่างการพัฒนาประเทศกับความต้องการของสังคม ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างยั่งยืน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาไทยโดยมุ่งเน้นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงและสามารถปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ผ่านการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบการเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดความเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ เป้าหมายสำคัญคือการสร้างพลเมืองไทยที่มีความคิดสร้างสรรค์ รู้เท่าทันเทคโนโลยี และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องในโลกยุคดิจิทัล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการศึกษาในปิงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568 ให้มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยใช้แนวคิด “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม นโยบายดังกล่าวเน้นการลดภาระงานครู การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน และการสร้างระบบบริหารบุคลากรที่โปร่งใส รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาที่ทันสมัย เพื่อให้การศึกษาไทยตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและเพิ่มศักยภาพประชาชนในทุกภูมิภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล (สพม.สงขลา สตูล) จะขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง แต่งานวิจัยที่ผ่านมาขาดการศึกษาเชิงลึกที่สะท้อนสภาพจริงของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทพื้นที่พหุวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการอธิบายช่องว่างระหว่างนโยบายกับผลลัพธ์ในระดับโรงเรียน ปัญหาสำคัญจึงอยู่ที่ยังไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ชัดเจนเกี่ยวกับระดับ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของผู้บริหารในพื้นที่นี้ การวิจัยจึงมีความจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สภาพจริง เสนอแนะแนวทางพัฒนาที่ตรงบริบท และสนับสนุนการ



ยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำได้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การศึกษาพื้นที่นี้จึงช่วยสะท้อนสภาพจริงและนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาที่เหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2567)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็น เพราะสะท้อนถึงความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม มองการณ์ไกล ยืดหยุ่น และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การทำงานเป็นทีม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้กับสถานศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน
2. ครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน
3. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน
4. ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน



5. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,686 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2567)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 338 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลาก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932) จำนวน 60 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำนวน 4 ข้อ การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้ขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อแจ้งไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4.2 นำหนังสือแนะนำตัวส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งนัดหมายเวลาและสถานที่สำหรับรับคืนแบบสอบถาม



4.3 จัดส่งแบบสอบถามทั้งหมด 338 ฉบับ และได้รับคืน 319 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.38 ของจำนวนที่จัดส่ง

4.4 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับ ก่อนนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.5 พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน โดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ และได้รับการรับรองโครงการวิจัยตาม แนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคน ที่เป็นมาตรฐานสากลเลขที่ COA No.TSU 2025_129 REC No.0206 รหัสโครงการวิจัย 099/68 ชื่อโครงการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล วันที่รับรอง 1 พฤษภาคม 2568 ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเลิกการศึกษาวิจัยได้เมื่อผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งขอบเขตการศึกษาต่าง ๆ ต่อผู้เข้าร่วมโครงการแต่ผู้เข้าร่วมโครงการไม่สะดวกใจต่อการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในส่วนต่างๆหรือไม่สามารถเข้าร่วมการตอบแบบสอบถามอาสาสมัครมีอิสระที่จะปฏิเสธหรือถอนตัวจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้โดยไม่มีผลใด ๆ หรือสูญเสียผลประโยชน์ ใด ๆ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ผลศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา โดยวิเคราะห์คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบตามแนวคิดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าของ อีริคสัน เอเกน (2543)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร ดังนี้

1) ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรเพศ และระดับการศึกษา โดยการทดสอบค่า t-test (Independent t-test)



2) ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และ ขนาดสถานศึกษา โดยการทดสอบ One Way ANOVA ในการทดสอบค่า F-test และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย รายคู่ ในกรณีที่การทดสอบเอฟ (F-test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

3) ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมจัดเป็น รายด้าน ตามตัวแปรตาม และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 319 คน สามารถจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาได้ ดังนี้ เป็นข้าราชการครู เพศหญิง จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 68.97 เพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 31.03 มีอายุ 25 - 30 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 36.05 อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.53 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.87 และ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.55 ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 66.46 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.54 มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 29.78 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.59 และประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.63 ซึ่งปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.11 สถานศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.59 และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมากที่สุด จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30

1.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมรายด้าน ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 319		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.49	0.43	มาก
2. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	4.44	0.45	มาก
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.47	0.48	มาก
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.47	0.49	มาก
รวม	4.47	0.43	มาก

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรเพศ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	n = 319				t	Sig
	ชาย (n = 99)		หญิง (n = 220)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.46	0.48	4.50	0.40	-0.763	.446
2. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	4.52	0.45	4.41	0.44	1.961	.051
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.49	0.48	4.45	0.48	0.731	.465
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.57	0.46	4.43	0.49	2.357*	.019
รวม	4.51	0.42	4.45	0.43	1.128	.260

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าครูที่มีเพศ ต่างกัน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มี



ความคิดเห็นต่อด้านความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายสูงกว่าครูเพศหญิง

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรอายุ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	3	0.304	.101	0.537	.657
	ภายในกลุ่ม	315	59.506	.189		
	รวม	318	59.810			
2. ด้านความยืดหยุ่นและการ ปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	3	0.741	.247	1.208	.307
	ภายในกลุ่ม	315	64.460	.205		
	รวม	318	65.201			
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.716	.239	1.012	.388
	ภายในกลุ่ม	315	74.268	.236		
	รวม	318	74.983			
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	3	0.387	.129	0.532	.661
	ภายในกลุ่ม	315	76.489	.243		
	รวม	318	76.876			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.418	.139	0.749	.523
	ภายในกลุ่ม	315	58.553	.186		
	รวม	318	58.971			



จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรอายุ ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูที่มีช่วงอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	n = 319				t	Sig
	ปริญญาตรี (n = 212)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 107)			
	. $\bar{X}$	S.D.	. $\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.4870	0.4595	4.4971	0.3793	-0.208	.836
2. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	4.4478	0.4774	4.4474	0.4019	0.008	.994
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.4651	0.5137	4.4798	0.4266	-0.270	.787
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.4721	0.5167	4.4903	0.4399	-0.329	.742
รวม	4.4678	0.4603	4.4780	0.3668	-0.215	.830

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	1.263	.632	3.410*	.034
	ภายในกลุ่ม	316	58.547	.185		
	รวม	318	59.810			
2. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	2	1.054	.527	2.597	.076
	ภายในกลุ่ม	316	64.147	.203		
	รวม	318	65.201			



ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.543	.271	1.152	.317
	ภายในกลุ่ม	316	74.441	.236		
	รวม	318	74.983			
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.788	.394	1.636	.196
	ภายในกลุ่ม	316	76.088	.241		
	รวม	318	76.876			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.870	.435	2.366	.096
	ภายในกลุ่ม	316	58.101	.184		
	รวม	318	58.971			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มี
ประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน
วิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ตัวแปร
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านวิสัยทัศน์

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.4493$)	5 – 10 ปี ($\bar{X} = 4.5923$)	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ($\bar{X} = 4.4531$)
น้อยกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.4493$)	-	-0.1430*	-0.0038
5 – 10 ปี ($\bar{X} = 4.5923$)	-	-	0.1392*
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ($\bar{X} = 4.4531$)	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก
ตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านวิสัยทัศน์ พบว่าครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกันมีความ
คิดเห็นแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี กับ ครูที่มี



ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี และ ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี กับครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.452	.226	1.202	.302
	ภายในกลุ่ม	316	59.359	.188		
	รวม	318	59.810			
2. ด้านความยืดหยุ่นและการ ปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	2	0.909	.454	2.234	.109
	ภายในกลุ่ม	316	64.292	.203		
	รวม	318	65.201			
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.129	1.565	6.881***	.001
	ภายในกลุ่ม	316	71.854	.227		
	รวม	318	74.983			
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.938	.469	1.951	.144
	ภายในกลุ่ม	316	75.938	.240		
	รวม	318	76.876			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.142	.571	3.120*	.046
	ภายในกลุ่ม	316	57.829	.183		
	รวม	318	58.971			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001



ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร ขนาดสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

ขนาดสถานศึกษา	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.5985$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.5811$)	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.3864$)
ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.5985$)	-	0.0175	0.2121**
ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.5811$)	-	-	0.1947**
ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.3864$)	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร ขนาดสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร ขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม

ขนาดสถานศึกษา	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.5619$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.5305$)	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.4213$)
ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.5619$)	-	0.0341	0.1405*
ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.5305$)	-	-	0.1092*
ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.4213$)	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางกับ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครู พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารควรมี คือ การคิดมองโลกในเชิงบวก มองปัญหาให้



เป็นโอกาส ออกแบบวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที กล้าที่จะคิดนอกกรอบบนพื้นฐานของความเป็นจริง ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากความสามารถภายในตัวของผู้บริหารเองแล้ว ควรมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ช่วยกันระดมความคิด ไอเดียใหม่ ๆ นำนวัตกรรม เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหาร และควรมีการส่งเสริมกิจกรรมสร้างสรรค์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สะท้อนว่าผู้บริหารมีทิศทางชัดเจน และขับเคลื่อนองค์กรได้ดี ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย และเทคโนโลยีทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ขณะที่ความยืดหยุ่นอาจถูกจำกัดด้วยโครงสร้างและข้อกำหนดเชิงระบบ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สรายุทธ ชูยก (2565) และ ราตรี อุดม และคณะ (2566) ที่พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูง จึงยืนยันความสอดคล้องของผลการวิจัยครั้งนี้กับองค์ความรู้เดิมอย่างชัดเจน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความคิดสร้างสรรค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ สุภาภรณ์ ศรีอำนาจ และอดุลย์ พิมพ์ทอง (2567) ที่พบว่าครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันโดยรวมเหตุผลที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อครูทุกเพศอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารสื่อสาร ทำงานร่วมกัน และแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ชัดเจน ทั้งด้านวิสัยทัศน์ ทีมงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น ทำให้ครูทุกเพศรับรู้ภาวะผู้นำในทิศทางเดียวกัน แต่คะแนนด้านความคิดสร้างสรรค์ต่างกันเล็กน้อย โดยครูเพศชายมีแนวโน้มเปิดรับและใช้แนวคิดใหม่ได้เร็วกว่า จึงได้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิงในด้านนี้ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับ ราตรี อุดม และคณะ (2566) และ สนธยา สมลิกุล (2566) ที่รายงานว่าอายุไม่ส่งผลต่อมุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพราะผู้บริหารปรับการบริหารให้ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีและ



แนวทางที่ยืดหยุ่น ทำให้ครูทุกช่วงอายุรับรู้ภาวะผู้นำคล้ายกัน จึงไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นทั้งภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับ โชติกานต์ แทนทอง และกฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2567) ที่ระบุว่า ระดับวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาผลลัพธ์ดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงสร้างสรรค์ ทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น ทีมงาน และการพัฒนาศักยภาพครู ส่งผลให้ครูทุกวุฒิการศึกษารับรู้ภาวะผู้นำในระดับใกล้เคียงกัน จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านวิสัยทัศน์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ สุภาภรณ์ ศรีอำนาจ และอดุลย์ พิมพ์ทอง (2567) ชีชมภรณ์ บำรุงเขต และสาโรจน์ เผ่าวงศากุล (2567) พบว่าโดยรวมแล้วประสบการณ์ทำงานไม่ส่งผลให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสาเหตุอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีทักษะเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน และใช้นวัตกรรมในการบริหาร ทำให้ครูทุกประสบการณ์รับรู้ภาวะผู้นำใกล้เคียงกัน แต่ครูที่มีประสบการณ์สูงมักเข้าใจการวางแผนมากกว่า จึงรับรู้ด้านวิสัยทัศน์สูงกว่า

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการให้ข้อเสนอแนะของครูซึ่งได้จากแบบสอบถาม

3.1 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจน สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมายเดียวกัน พร้อมส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3.2 ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวผู้บริหารควรปรับตัวตามสถานการณ์ เปิดใจเรียนรู้ และบริหารงานอย่างยืดหยุ่น พร้อมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างกำลังใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และร่วมมือกัน

3.3 ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และมอบหมายงานตามความถนัด เพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่น พร้อมวางแผนเป็นระบบ ให้คำปรึกษา และเป็นแบบอย่างการทำงานเป็นทีม



3.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีทัศนคติเชิงบวก มองปัญหาเป็นโอกาส กล้าคิดและแก้ไขอย่างเหมาะสม พร้อมคิดนอกกรอบและใช้เทคโนโลยีในการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดใจรับแนวคิดที่หลากหลาย และพัฒนาการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และความยืดหยุ่น พร้อมคิดเชิงนวัตกรรม สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ครูทำงานได้เต็มศักยภาพ นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.3 ผู้บริหารใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (Evidence-Based Management) เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

1.4 เขตพื้นที่ที่สามารถนำผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไปเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสามารถเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลหรือบริบทขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. <https://shorturl.asia/02Udi>
- โชติกานต์ แทนทอง และกฤษฎา วัฒนศักดิ์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. *วารสารเสียงธรรมจากมหายาน*, 10(3), 72–86. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/nsc/article/view/4229/3122>



- ทิฆัมภรณ์ บำรุงเขต และสาโรจน์ เฝ่าวงศากุล. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา*, 2(2), 1–13. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/gsjinstru/article/view/200/798>
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543) *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมและสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 134 ตอน 40 ก หน้า 14 (6 เมษายน 2560).
- ราตรี อุดม, วิรลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม, และกฤษฎา วัฒนศักดิ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. *วารสาร เสี่ยงธรรมจากมหาวิทยาลัย*, 10(1), 36–49. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/nsc/article/view/3614/2393>
- สนธยา สมลิคุณ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 [สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย]. <https://mbuisc.ac.th/mbuiscethesis/down/2566/6420440432020.pdf>
- สรายุทธ ชูยก. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 [วิทยานิพนธ์ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. <https://e-thesis.mcu.ac.th/thesis/4953>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. (2567). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2567*. <https://www.spmsongkhasatun.go.th/ebook/detail/52/data.html>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. [https://plan.moe.go.th/wp-content/uploads/2021/01/National - Education-Plan-2017-2036.pdf](https://plan.moe.go.th/wp-content/uploads/2021/01/National-Education-Plan-2017-2036.pdf)
- สุภาภรณ์ ศรีอำนาจ และอดุลย์ พิมพ์ทอง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 8(1), 124–134. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EdD_Adm/article/view/250579
- Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316447003000308>
- Likert, R. (1932). *The method of constructing and attitude scale reading in attitude theory and measurement*. Wiley & Son.



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2

Guidelines for The Developing of Digital Leadership for School Administrators Under the Office of the Khon Kaen Primary Educational Area 2

สุภาวดี มูลโพธิ์^{1*} ไชยวงศ์ สืบสารคาม² วีรพงษ์ เทียมวงศ์³

Supawadee Moonpho^{1*} Chaiyong Suebsarakham² Veerapong Tiamvong³

(Received: 2025-11-18; Revised: 2026-02-16; Accepted: 2026-02-19)

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 จำนวน 327 คน ได้มาจากสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับจำนวน 48 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.40 – 0.81 และค่าความเชื่อมั่น 0.93 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

¹ Master's Degree Student in Educational Administration Program, College of Asian Scholars

² อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

² Lecturer, Educational Administration Program, College of Asian Scholars

³ อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

³ Lecturer, Educational Administration Program, College of Asian Scholars

*Corresponding author: E-mail: Supawadeem.cu@gmail.com



ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล และด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 2. แนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ด้านการสื่อสารดิจิทัล 3) ด้านการรู้ดิจิทัล 4) ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล 6) ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล และประกอบด้วย 18 แนวทาง มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล, แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล, ความต้องการจำเป็น, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนประถมศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to: 1) examine the current condition, desired condition, and priority needs regarding the digital leadership of school administrators under the Office of the Khon Kaen Primary Educational Area 2; and 2) investigate guidelines for developing the digital leadership of said administrators. The research methodology involved a sample group of 327 school administrators and teachers affiliated with the Office of the Khon Kaen Primary Educational Area 2, selected via stratified random sampling. The research instruments employed included a 48-item five-point rating scale questionnaire exhibiting discrimination indices ranging from 0.40 to 0.81 and a reliability coefficient of 0.93, alongside a semi-structured interview guide and an assessment form for appropriateness and feasibility. Data analysis utilized percentage, mean, and standard deviation

The research findings indicated that: 1. The overall current condition of digital leadership among school administrators was at a high level, whereas the overall desired condition was at the highest level. Regarding priority needs for digital leadership, the most critical areas, ranked in descending order, were: creating a culture of learning and working in the digital world, digital literacy, and developing professional digital skills for personnel.



2. The development guidelines comprised six components of digital leadership: 1) digital vision, 2) digital communication, 3) digital literacy, 4) developing professional digital skills for personnel, 5) creating a culture of learning and working in the digital world, and 6) digital citizenship. These components collectively consisted of 18 specific guidelines. Furthermore, the assessment of appropriateness and feasibility was at the highest level.

Keywords: Digital leadership, Digital leadership development guidelines, needs, school administrators, Primary school

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนา กำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็น รากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกกระบวน โดยมีกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) อีกทั้ง นโยบายและแผนระดับชาติที่วางด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแผนแม่บทหลัก ในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการ พัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563) เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2563 – 2565 ขึ้น เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ในยุคปัจจุบัน รวมถึงเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและทิศทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การศึกษามีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผ่านระบบดิจิทัลมีความ สะดวก รวดเร็ว คุ่มค่า เข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ “Anywhere, Anytime, Any Device” (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

จากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้อง



รับและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ภายใต้กรอบแนวคิด นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ และสมรรถนะด้านวิชาการ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ที่สอดคล้องกับ Digital Literacy และสมรรถนะครูในทุกด้าน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่นเขต 2, 2568)

ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ บุคคลสำคัญที่จะเป็นกลไกหนึ่งที่จะพลิกโฉม ระบบการศึกษาไทยด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาให้การดำเนินการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการนำเทคโนโลยีในการสร้างและจัดการความรู้ในการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัล แพลตฟอร์ม โดยเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ดำเนินการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหาว่า บุคลากรทางการ ศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ส่วน ใหญ่ยังใช้คอมพิวเตอร์สำหรับงานทั่วไปเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการ พัฒนาสถานศึกษาโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2, 2568)

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมากในยุคดิจิทัลซึ่ง ทินกร บุญชู (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลคือ ผู้นำที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรดิจิทัล มีวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำดิจิทัล มี ความสามารถในการใช้ข้อมูลมาพัฒนาระบบขององค์กร ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับ ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลคือ ความสามารถของผู้บริหารโดยมี วิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในโรงเรียนได้อย่างสอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียนและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาส่งเสริมให้ครูและผู้นั้นมีความ มั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการทำงานภายในโรงเรียน และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทัน สื่อ อีกทั้งคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่



เสนอให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม ซึ่งนัฐธิดา ทิศาภา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ผลการวิจัยช่วยระบุอย่างชัดเจนว่า สิ่งที่มีความจำเป็นสูงสุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดนี้คือ การมีวิสัยทัศน์และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด งานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงแค่ระบุปัญหาแต่ยังนำเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นระบบสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ได้ครบทุกด้านของการบริหารสถานศึกษา ความสำคัญของงานวิจัยนี้คือ การค้นพบความต้องการจำเป็นที่แท้จริง และการสร้างแนวทางในการพัฒนาที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้เพื่อยกระดับการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง มณีรัตน์ ประทุมเกตุ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้ช่วยชี้ให้เห็นว่าแม้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลจะอยู่ในระดับมาก แต่สภาพที่พึงประสงค์นั้นอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังช่วยจัดลำดับความสำคัญว่าทักษะด้านใดที่ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด ซึ่งผลวิจัยพบว่าเป็น ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวทางที่ชัดเจนใน 5 ด้านสำคัญเพื่อนำไปปฏิบัติจริง ด้านการใช้งาน ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวัฒนธรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา งานวิจัยนี้มีความสำคัญ คือ เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบรับกับนโยบาย และเสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้กับทั้งระบบการศึกษา

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้รู้เท่าทันและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติ อีกทั้งนำองค์กรและจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

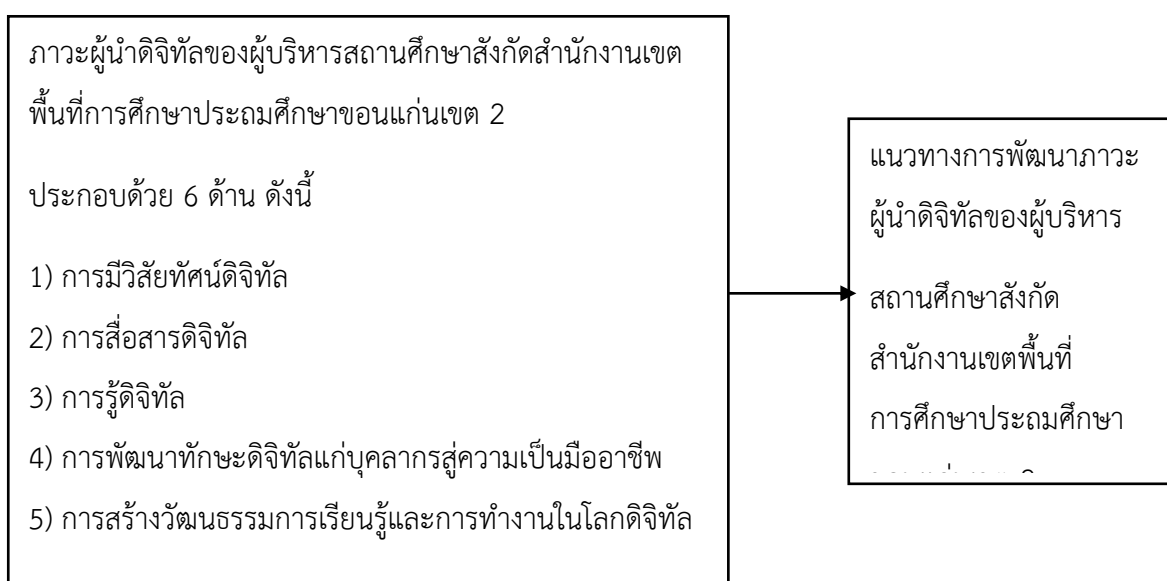
จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหา ดังนี้ บุคลากรทางการศึกษายังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานจริง บุคลากรส่วนใหญ่ยังคงใช้คอมพิวเตอร์สำหรับงานทั่วไปเท่านั้น ยังไม่ได้นำมาใช้บริหารจัดการหรือจัดการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล สำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับนโยบายและบริบทของตนเองเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research)-ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยเรื่องเดียวกัน เพื่อทำความเข้าใจอย่างกว้างขวางและลุ่มลึก ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 และระยะที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 146 คน และครู จำนวน 1,962 คน จำนวน 208 โรงเรียน ปีการศึกษา 2568 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รวม 2,108 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 117 คน และครูจำนวน 210 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 327 คน ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยตาราง Krejcie & Morgan และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	อำเภอ	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	มัญจาคีรี	38	479	517	31	51	82
2	โคกโพธิ์ไชย	15	202	217	12	22	34
3	เปือยน้อย	8	167	175	6	18	24
4	บ้านแฮด	14	199	213	11	21	32
5	ชนบท	28	297	325	22	32	54
6	บ้านไผ่	43	618	661	35	66	101
รวม		146	1,962	2,108	117	210	327

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2, 2568)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและเก็บรวบรวม ซึ่งมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1.1. ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 และการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือการวัดผลการศึกษา และการวิจัยเบื้องต้นของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม



3.1.2. ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของ Likert

3.1.3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 48 ข้อเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนพิจารณาความสมบูรณ์ ความถูกต้องและตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (สมนึก ภัททิยธนี, 2560) ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามแต่ละข้อเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

3.1.4. นำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.1.5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.40 – 0.81

3.1.6. คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่า ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ได้ค่าความเชื่อมั่นชุดที่ 1 สภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.90 และชุดที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.93

3.2 ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1

- 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- 2) นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการศึกษากว้างวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยโดยวิธี Modified Priority Needs Index : PNI Modified (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)



มาร่างแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

3) สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์

4) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) (สมนึก ภัททิยธนี, 2560) และความถูกต้อง เหมาะสมของภาษา คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

5) ผู้วิจัยได้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ศึกษาพิเศษ และ ผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษาพิเศษ และผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การสื่อสารดิจิทัล 3) การรู้ดิจิทัล 4) การพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการทำงานในโลกดิจิทัล 6) การเป็นพลเมืองดิจิทัล

2) ผู้วิจัยนำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

3) ผู้วิจัยปรับปรุง แก้ไข ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) จัดพิมพ์ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อไป



3.2.3. ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางดิจิทัล เป็นแบบประเมินที่ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ จากระดับมากที่สุด ถึงระดับน้อยที่สุด

1) ศึกษาขั้นตอนการสร้างแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะดิจิทัล การกำหนดประเด็นคำถามให้ครอบคลุมทุกด้านที่ต้องการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมายข้อมูล และการเสนอข้อค้นพบ

2) ร่างแบบประเมินโดยนำร่างแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารสำนักงานเขต ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษาพิเศษ มาสร้างแบบประเมินแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3) เสนอแบบประเมินต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำด้านความถูกต้องความเหมาะสมของภาษาและถ้อยคำที่ใช้

4) นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) พร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5) พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาที่มีต่อข้อคำถามแต่ละข้อ พร้อมทั้งความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยแบบประเมินที่นำไปใช้ได้ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

6) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งจัดพิมพ์แบบประเมินต้นฉบับที่ผ่านการตรวจคุณภาพแล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างไปยัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



4.1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รูปแบบออนไลน์พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามใน Google form ผ่านระบบ QR Code

4.1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

4.2 ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

4.2.2 ผู้วิจัย เตรียมกล้อง เครื่องบันทึกเสียง และอุปกรณ์ในการจดบันทึกข้อมูล และดำเนินการสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำหนดจากแบบสัมภาษณ์

4.2.3 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ (Content Analysis) ไปยกวางแผนทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ประเมินโดยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะเจาะจง

4.2.5 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดังนี้

5.1.1 ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)



5.1.2 วิเคราะห์จัดลำดับความต้องการจำเป็น (Need Assessment) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) โดยผู้วิจัยได้พิจารณาจากคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก จากแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ด้านการสื่อสารดิจิทัล 3) ด้านการรู้ดิจิทัล 4) ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล 6) ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล จากนั้นนำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 2 โดยในแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ในแต่ละองค์ประกอบมี 3 คำถามรวม 18 คำถามในการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.2 ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.2.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมินกำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ผลการวิจัย

ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$PNI_{Modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.65	0.36	มาก	4.74	0.43	มากที่สุด	0.300	4
2) ด้านการสื่อสารดิจิทัล	3.59	0.57	มาก	4.57	0.52	มากที่สุด	0.283	5
3) ด้านการรู้ดิจิทัล	3.56	0.55	มาก	4.64	0.47	มากที่สุด	0.306	2
4) ด้านการพัฒนาทักษะ ดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็น มืออาชีพ	3.55	0.52	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	0.303	3
5) ด้านการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้และการทำงานใน โลกดิจิทัล	3.60	0.62	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.332	1
6) ด้านการเป็นพลเมือง ดิจิทัล	3.63	0.57	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	0.277	6
เฉลี่ยรวม	3.60	0.57	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด	0.30	-

จากตารางสรุปผลการวิจัยได้ว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และ



การทำงานในโลกดิจิทัล ($\bar{X} = 3.60$) ด้านการสื่อสารดิจิทัล ($\bar{X} = 3.59$) ด้านการรู้ดิจิทัล ($\bar{X} = 3.56$) และ ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{X} = 4.66$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ($\bar{X} = 4.79$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.74$) ด้านการรู้ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.64$) ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X} = 4.62$) ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ($\bar{X} = 4.60$) และด้านการสื่อสารดิจิทัล ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ และ การประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เป็น ($PNI_{Modified} = 0.300$) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.332$) ด้านการรู้ดิจิทัล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.306$) รองลงมา ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ($PNI_{Modified} = 0.303$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.300$) ด้านการสื่อสารดิจิทัลมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คือ ($PNI_{Modified} = 0.283$) และด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คือ ($PNI_{Modified} = 0.277$) ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 18 แนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล มุ่งพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ สื่อสาร และสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างโปร่งใส ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ควบคู่กับการคำนึงถึงจริยธรรม ความปลอดภัย และความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี การวางแผนอย่างเป็นระบบ การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรต้นแบบแห่งความก้าวหน้าทางดิจิทัล

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้



1. สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล และด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้ได้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถในการเรียนการสอน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลติดตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ สุขญา โกลมวานิช (2563) ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเรียงลำดับ พบว่า ด้านการสื่อสารดิจิทัลมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านการรู้ดิจิทัล อีกทั้ง กัญญารัตน์ สุขแสน (2564) ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่เชื่อมโยง และ 3) ความเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2. วิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์ 2) การเรียนแบบมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3. เป้าหมายการพัฒนาประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส และ 3) บริหารจัดการความร่วมมือ 4. คุณลักษณะประกอบด้วย 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างความมั่นใจ 3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับณัฐธิดา ทิศาภา (2565) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ความคาดหวังที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และความต้องการจำเป็นที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับ งานวิจัยของมนัสนันท์ ประทุมเกตุ (2565) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครภาพรวมอยู่ในระดับมาก



สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่วมากที่สุด รองลงมาด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี ตามลำดับ จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่กล่าวมานั้นมีความแตกต่างกันคือสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและมากที่สุดเพราะมีความแตกต่างกันด้านกลุ่มตัวอย่างและบริบทของแต่ละงานวิจัย แต่สิ่งที่มีความสอดคล้องกันคือ ค่าเฉลี่ยสูงสุดของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ถึงแม้ว่างานวิจัยจะมีความแตกต่างกันของบริบทและกลุ่มตัวอย่าง แต่ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเหมือนกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร มุ่งพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

2. สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยรวม 6 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล และด้านการสื่อสารดิจิทัล ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ ยอมรับ และเปิดโอกาสในการบริหารงาน อีกทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงความเข้าใจยอมรับพร้อมที่จะเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ ภาณุเดช แสงลุน (2565) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด อีกทั้งสอดคล้องกับ อาภาภรณ์ ภูศรี (2565) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และสอดคล้องกับ ณัฐธิดา ทิศภาค (2565) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัล การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงาน การ



บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาการออกแบบการวัดและประเมินผลในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย จะเห็นได้ว่าสภาพสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละงานวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมือนกันเพราะความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลที่เหมือนกันเพราะภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ยุกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และเสริมสร้างความพร้อมของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ตามลำดับ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล็งเห็นว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ ยอมรับและเปิดโอกาสในการบริหารงาน อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงความเข้าใจยอมรับพร้อมที่จะเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กัญญารัตน์ สุขแสน (2564) ได้ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2) การหลอมรวมระบบ 3) การบริหารที่เชื่อมโยง และ 4) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล จะเห็นได้ว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละงานวิจัยมีความแตกต่างกัน เนื่องจากบริบทของแต่ละที่ ปัญหาและความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้น การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไข ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและหน่วยงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทั้ง 6 ด้าน มีจำนวน 18 แนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการ



นำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวทางได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาแนวทางตามหลักการและทฤษฎีที่ถูกต้อง โดยมีการศึกษาและได้มาทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาแนวทาง ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ทั้ง 6 ด้าน จำนวน 18 แนวทางปฏิบัติคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล มุ่งพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ สื่อสาร และสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างโปร่งใส ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ควบคู่กับการคำนึงถึงจริยธรรม ความปลอดภัย และความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี การวางแผนอย่างเป็นระบบ การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรต้นแบบแห่งความก้าวหน้าทางดิจิทัล ผู้วิจัยมีการนำเอาข้อมูลจากระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและดัชนีความต้องการจำเป็นในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทำให้สามารถตัดสินใจในการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ซึ่งสามารถนำแนวทางการปฏิบัติไปใช้ได้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณีรัตน์ ประทุมเกตุ (2565) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา 4) ด้านการสื่อสารดิจิทัล 5) ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้นำเสนอแนวทางซึ่งสามารถนำแนวทางการปฏิบัตินี้ไปใช้ได้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน วางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเกิดผลอย่างยั่งยืน



1.2 ด้านสถานศึกษา สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานในโลกดิจิทัล ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้านดิจิทัล เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการบริหารและการจัดการ ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การติดตาม และการประเมินผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีวิจัยเชิงทดลองเพื่อประเมินประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน หรือระดับความพร้อมทางดิจิทัลของสถานศึกษาอีกทั้ง ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมศักยภาพครูให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความเข้มแข็งของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กัญญารัตน์ สุขแสน. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(7), 129-146.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/248666/171654>
- ณัฐธิดา ทิศาภาค. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต].
<https://rsuirlibrary.rsu.ac.th/handle/123456789/2202>
- दारूररण ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล Digital Leadership*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทินกร บัวชู. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์สาร คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 13(2), 285-294.
<https://edujournal.bsru.ac.th/publishes/12/articles/245>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น จำกัด.



- ภาณุเดช แสงสุน. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5. *วารสารการบริหารการศึกษาศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 11(41), 175-184.
<https://jeal.snru.ac.th/Files/Article/1188-ArticleTextFile-20221218135727.pdf>.
- มณีนรัตน์ ประทุมเกตุ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/4517>.
- สุขญา โกมลวานิช. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://app.gs.kku.ac.th/images/img/support/grc2020/pdfpresent/HMO16.pdf>.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2560). การวัดผลการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 11). ประสานการพิมพ์.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ประสานการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2. (2568). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. <https://kkn2.go.th/plan68/>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563 – 2565. <https://bict.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/03/digital-63-65.pdf>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (พิมพ์ครั้งที่ 1). พริกหวานกราฟฟิค.
- อาภาภรณ์ ภูศรี. (2565). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <http://202.28.34.124/dspace/handle/123456789/1667>.



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์
การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

The Relationship between Adaptive Leadership of School Administrators
and Learning Organization of Schools in the Efficiency Promotion Network
of Special Education Centers, Educational Region 11

อรรวรรณ ศิริปันทอง^{1*} เพียงแข ภูผายาง²

Orawan Siripanthong^{1*} Piangkae Poophayang²

(Received: 2025-12-07; Revised: 2026-02-18; Accepted: 2026-02-24)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 240 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าความเชื่อมั่น .884 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น .938 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

¹ M.Ed. Student in Educational Administration Program, Chaiyaphum Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

² Assistant Professor in Educational Administration Program, Chaiyaphum Rajabhat University

* Corresponding Author. E-mail: psykhim1997@gmail.com



ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($r = .924, p < .01$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this study were: 1) to examine the level of adaptive leadership of school administrators and the level of learning organization of schools, and 2) to examine the relationship between the adaptive leadership of school administrators and the learning organization of schools. The sample consisted of 240 school administrators and teachers from the Efficiency Promotion Network of Special Education Centers, Educational Region 11. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and the participants were selected through simple random sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire on the adaptive leadership of school administrators and a five-point Likert Scale questionnaire and the learning organization of schools questionnaire with the validity of .884 and .938, respectively. Statistics for data analyses included percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results revealed that: 1) the overall level of adaptive leadership of school administrators and the overall level of learning organization of schools were both at a high level, and 2) the adaptive leadership of school administrators was positively and strongly correlated with the learning organization of schools ($r = .924, p < .01$).

Keywords: Adaptive Leadership, Learning Organization, School Administrators

บทนำ

สถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานจาก Senge (1990) ที่อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ สำหรับ



สถานศึกษา แนวคิดนี้ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Heifetz et al., 2009) สอดคล้องกับ Fullan (2014) ที่ระบุว่าสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญต่อระบบการศึกษาที่ยั่งยืน โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์, 2566)

การขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามแนวคิดของ Heifetz และ Linsky (2002) ที่เน้นความสามารถของผู้นำในการปรับตัวต่อความท้าทายที่ซับซ้อน การพัฒนาองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นผ่านวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน และเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งการศึกษาของสุวัฒน์ จุลวรรณ์ (2563) พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร ส่งเสริมความกลมเกลียว และนำองค์ความรู้ของบุคลากรมาพัฒนาองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีบทบาทสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีลักษณะสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐพร สายสร และคณะ (2563) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษาพิเศษ 5 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2567) มีภารกิจด้านการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565) ซึ่งมีลักษณะของภารกิจที่ซับซ้อนและต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะทาง ตลอดจนการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะของสหวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม เครือข่ายฯ ยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการศึกษา และความหลากหลายของความต้องการจำเป็นพิเศษของผู้เรียน โดยสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน



ให้ศูนย์การศึกษาพิเศษไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายดังกล่าว ผ่านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ศุภธิดา ปสันตา และจำเนียร พลหาญ, 2567; จริญญา เหมี่ยมหอม และคณะ, 2566; นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการศึกษาในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษและเครือข่ายฯ ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีความมุ่งหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ดังกล่าว ตลอดจนเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางวิชาการ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาศักยภาพ และเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ (Quantitative Correlational Research)

2. ประชากรและตัวอย่าง



2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูศูนย์การศึกษาพิเศษ 5 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 518 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 240 คน กำหนดขนาดโดยอาศัยตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามจำนวนประชากร จากนั้นผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยมีเนื้อหาครอบคลุมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบ สร้างแบบร่าง ตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ก่อนทดลองใช้ โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .301 - .684 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ .884 และแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .374 - .618 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ .938

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อประสานไปยังสถานศึกษาในเครือข่ายฯ จากนั้นจึงส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูตอบแบบสอบถามผ่าน Google Form และนำข้อมูลที่ได้รับมาจำนวน 240 ชุด ตรวจสอบความถูกต้องก่อนวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นบุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 52 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 42 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 36 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 41 คน และศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 69 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาร้อยละ ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	23	9.60
ครู	217	90.40
ประสบการณ์ทำงาน		
0 – 2 ปี	34	14.20
3 – 6 ปี	96	40.00
7 – 10 ปี	65	27.10
11 ปีขึ้นไป	45	18.80
รวม	240	100

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของ บุญชม ศรีสะอาด (2560)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์ โดยแปลความหมายสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ Best (1977) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81 – 1.00	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.51 – 0.80	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21 – 0.50	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.20	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านการสร้างความกลมเกลียว ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีความสามารถทางวัฒนธรรม	4.52	0.42	มากที่สุด
2. การสร้างความกลมเกลียว	4.48	0.41	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	4.48	0.40	มาก
4. การจัดการความรู้	4.50	0.39	มาก
โดยรวม	4.50	0.41	มาก

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.48	0.45	มาก
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.49	0.46	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.48	0.43	มาก
4. การมีแบบแผนทางความคิด	4.46	0.43	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.50	0.44	มาก
6. การใช้เทคโนโลยี	4.51	0.41	มากที่สุด



โดยรวม	4.49	0.44	มาก
--------	------	------	-----

3. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ทางบวกในระดับสูง ($r_{xy} = .924$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการจัดการความรู้ ($r = .872$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ($r = .851$) ด้านการมีความสามารถทางวัฒนธรรม ($r = .847$) และด้านการสร้างความกลมเกลียว ($r = .844$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษา	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา						Y
	ด้านการ เรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม (Y ₁)	ด้านการ เป็น บุคคล รอบรู้ (Y ₂)	ด้านการ มี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Y ₃)	ด้านการ มีแบบ แผนทาง ความคิด (Y ₄)	ด้านการ คิดอย่าง เป็นระบบ (Y ₅)	ด้านการ ใช้ เทคโนโลยี (Y ₆)	
1. การมีความสามารถ ทางวัฒนธรรม (X ₁)	.804**	.741**	.758**	.792**	.748**	.750**	.847**
2. การสร้างความ กลมเกลียว (X ₂)	.803**	.756**	.771**	.782**	.737**	.728**	.844**
3. การมีวิสัยทัศน์ แบบองค์รวม (X ₃)	.761**	.784**	.779**	.754**	.769**	.767**	.851**
4. การจัดการความรู้ (X ₄)	.772**	.799**	.788**	.803**	.799**	.769**	.872**
X	.851**	.833**	.838**	.848**	.826**	.816**	.924**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($r = .924, p < .01$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ในทุกประเด็น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่ต้องรับมือกับความท้าทายเฉพาะของสถานศึกษาพิเศษ เช่น ความหลากหลายของผู้เรียนและความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz (1994) อ้างถึงใน ศานตมล แสงพล และคณะ, (2562) ที่มองว่าผู้นำต้องช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากศูนย์การศึกษาพิเศษต้องรองรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษหลากหลายรูปแบบ บุคลากรจึงจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ทดลองแนวทางการทำงาน และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบข้อมูล และการพัฒนาวิชาชีพยังช่วยขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง อีกทั้ง การทำงานร่วมกันภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกันยังเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่มองว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อรับมือบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ



งานวิจัยของ ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทรีลี (2562) ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r_{xy} = .924$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีความสามารถในการปรับตัว มองการณ์ไกล และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการความรู้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จึงช่วยให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ข้อมูลใหม่ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษที่ต้องจัดการกับความซับซ้อนของผู้เรียนและการทำงานแบบสหวิชาชีพ ทำให้บทบาทผู้นำที่ปรับตัวได้ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1999) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการชักจูงและโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล จิตรเอื้อ (2560) ที่ระบุว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบทบาทของผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การจัดการความรู้ และการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพันธ์ ทะปัญญา และคณะ (2567) ที่พบว่า สมรรถนะทางภาวะผู้นำมี



ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพะเยาในภาพรวมและรายด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยมุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดและผู้กำหนดนโยบาย ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายฯ โดยจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 ศูนย์การศึกษาพิเศษและเครือข่ายฯ ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบระบบการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยขยายการศึกษาไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเชิงโครงสร้าง เช่น การใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่ออธิบายกลไกของอิทธิพลภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยขยายการศึกษาไปยังศูนย์การศึกษาพิเศษในเครือข่ายอื่น ๆ หรือศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาประเภทอื่น เช่น โรงเรียนเรียนรวม หรือโรงเรียนเฉพาะความพิการ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกัน



เอกสารอ้างอิง

- จริยา เหมียงหอม และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 11 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 6(1), 1-15.
<http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4483>
- ณัฐพร สายศร และคณะ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 147-161.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/241265/165663>
- นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/100347/78001>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 1709-1720.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285862/10-1-139>
- รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์. (2566). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5* (หน้า 986-993). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
<http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4299>
- รุ่งนภา จันทรีลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศานตมล แสงพล และคณะ. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 11(2), 229-243.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/207582/144088>



- ศุภจิตา ปสันตา และจำเนียร พลหาญ. (2567). แนวทางการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจครู
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11.
วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 8(1), 239–254.
<https://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/2450/1558>
- สุวัฒน์ จุลวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
การจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 28–40.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/umt-poly/article/view/246302/166907>
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2565). คู่มือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. <http://special.obec.go.th/seb/>
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2567). กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษสถานศึกษา.
<http://special.obec.go.th/seb/school-network>
- อรรถพันธ์ ทะปัญญา และคณะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพะเยา. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*,
10(2), 1-10. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/271838/183256>
- Best, J.W. (1977). *Research in education* (3rd edition). Englewood cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Dryden Press.
- Fullan, M. (2014). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Heifetz, R. A. et al. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for
changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers
of leading*. Harvard Business Review Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
Doubleday/Currency.



การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3

Factor Analysis of Middle Leadership in Secondary Schools under Regional Education Office 3

นิชากร ม่วงประสิทธิ์^{1*} อำภพวรรณ ตันตินาครกุล² บุญจันทร์ สีสันต์³

Nichakorn Muangprasit^{1*} Ampapan Tuntinakhongul² Boonchan Sisan³

(Received: 2025-12-07; Revised: 2026-02-18; Accepted: 2026-02-24)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 300 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามขนาดสถานศึกษา จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.958 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (Promax Rotation)

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 49 ตัวแปร ได้แก่ 1) สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคณะและ

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

¹ M.Ed. Degree's Students, School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

² Asst. Prof., School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

³ รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

³ Assoc. Prof., School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

* Corresponding Author. E-mail: psykhim1997@gmail.com



ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 22 ตัวแปร 2) การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 16 ตัวแปร 3) การขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร 11 ตัวแปร โดยทั้ง 3 องค์ประกอบสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ได้ค่าความแปรปรวนสะสม ร้อยละ 54.400

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์ประกอบ, ภาวะผู้นำระดับกลาง, โรงเรียนมัธยมศึกษา, สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3

Abstract

The purpose of this study was to analyze the components of middle leadership in secondary schools under Regional Education Office 3. The sample group consisted of 300 heads of learning areas under Regional Education Office 3 in the academic year 2025, selected through stratified random sampling based on school size, followed by simple random sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire, with a reliability coefficient of 0.958. The data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) with oblique rotation through the Promax method.

The results revealed that the components of middle leadership in secondary schools under Regional Education Office 3 consisted of 3 components with 49 variables. There were 1) Professional Competencies in People Development and Change Driving 22 with variables, 2) Positive Collaboration and Acceptance of Individual Difference with 16 variables, and 3) Driving Organizational Culture and Participation with 11 variables. Those 3 components explained the middle leadership of secondary schools under Regional Education Office 3 with a cumulative variance of percentage as 54.400.

Keywords: Factor Analysis, Middle Leadership, Secondary Schools, Regional Education Office 3



บทนำ

ประเทศไทยได้มีความพยายามในการพัฒนาการศึกษาและปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิได้รับการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเป็นเวลา 12 ปี (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษายังคงเผชิญข้อจำกัดหลายด้าน ทั้งจากโครงสร้างการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง ระบบราชการที่ซับซ้อน และการบังคับใช้นโยบายที่ไม่เป็นเอกภาพ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 อาทิ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวัง สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

หนึ่งในกลไกสำคัญของระบบบริหารจัดการศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน คือ การบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทั้งด้านความรู้ความสามารถ และคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สารินทร์ เอี่ยมครอง (2561) ที่กล่าวว่า การบริหารวิชาการคือการดำเนินงานทุกสิ่งทุกอย่างในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลแก่ผู้เรียนอย่างสูงสุด และโรงเรียนในฐานะเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจโดยตรงในการจัดการศึกษา จึงต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2562) กำหนดขอบข่ายด้านวิชาการออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน 6) การแนะแนวการศึกษา และ 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้และภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดย พัทธัญ พินา จันทา (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวิจัย และเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยภารกิจที่หลากหลายและซับซ้อนดังกล่าว ผู้บริหารไม่สามารถกำกับติดตามงานวิชาการทั้ง 7 ด้านได้อย่างทั่วถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำระดับกลาง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติและขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ระดับห้องเรียน ดังนั้น การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยความเข้มแข็งของผู้นำระดับกลาง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ความสำคัญของผู้นำระดับกลางยิ่งเด่นชัดมากขึ้นเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจดิจิทัล วิถีชีวิตสิ่งแวดล้อม และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้สู่แพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางความผันผวนดังกล่าว ศุภฤกษ์ สุขสมาน (2567) เน้นย้ำว่าการ



ขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีภาวะผู้นำในการนำพาความรู้และแนวคิดสู่การปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ที่ได้แบ่งโครงสร้างในการบริหารงานภายในสถานศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานบริหารบุคคล ก่อให้เกิดตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ และเชื่อมโยงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Lowe (2021) ที่กล่าวว่าผู้นำระดับกลางคือ ผู้นำวิชา หัวหน้าแผนกในบางโรงเรียน รวมไปถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนางานในฝ่ายย่อยต่าง ๆ ผู้นำระดับกลางจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบองค์กรให้เกิดการพัฒนาในทิศทางใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Highfield and Woods (2024) ยังเน้นย้ำว่าผู้นำระดับกลางคือผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทนำในการพัฒนาโรงเรียน โดยเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใหม่และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม บริบทของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักเผชิญกับสถานะคนกลางที่ลำบากใจ (The Squeezed Middle) กล่าวคือ ต้องรับแรงกดดันจากนโยบายของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาความสัมพันธ์และความร่วมมือกับเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานะดังกล่าวสะท้อนถึงความท้าทายเชิงบทบาทของผู้นำระดับกลาง และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่เอื้อต่อการจัดการความท้าทายดังกล่าว การสร้างความร่วมมือ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในบริบทพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 19/2560 มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและบูรณาการการจัดการศึกษาในระดับภาค โดยรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี และสุพรรณบุรี ครอบคลุมสถานศึกษาจำนวน 1,421 แห่ง ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา (สำนักงานศึกษาธิการภาค 3, 2565) แม้พื้นที่ดังกล่าวจะมีจุดเด่นด้านความหลากหลายของสถานศึกษาและความเป็นเลิศเฉพาะทางจนก้าวสู่ระดับสากล แต่ภายใต้โอกาสเหล่านั้นยังพบปัญหาโครงสร้าง โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีขนาดและทรัพยากรที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากนี้การนำนโยบายด้านนวัตกรรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียนยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับบริหารสถานศึกษาสู่ระดับครูผู้สอนมักติดขัดในขั้นตอนการประสานงาน ปัญหาดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการเสริมสร้างบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำระดับกลางที่ใกล้ชิดกับงานวิชาการมากที่สุด ให้เข้ามามีส่วนสำคัญในการลด



ความเหลื่อมล้ำและผลักดันนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ให้ประสบผลสำเร็จจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำระดับกลางที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงนโยบายและนำพาสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้สามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเท่าเทียมและยั่งยืน

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำระดับกลาง โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีบทบาทใกล้ชิดกับการพัฒนาคุณภาพครูและนักเรียน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังไม่มีชุดองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ผู้วิจัยจึงมุ่งดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อพัฒนารอบแนวคิดภาวะผู้นำระดับกลางที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน อันจะเป็นแนวทางเชิงประจักษ์ในการพัฒนาผู้นำระดับกลางและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 87 โรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 376 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ปีการศึกษา 2568 ได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามแนวคิดของ Hair et al. (2019) ที่ได้เสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าที่ 0.35 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่ต่ำกว่า 250 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 รวมกลุ่มตัวอย่าง 300



คน และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 65 ข้อคำถาม

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำระดับกลางของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 จากนั้นสร้างแบบสอบถามให้มีความครอบคลุมเนื้อหา และนำแบบสอบถามที่สร้างขอความอนุเคราะห์เพื่อรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำคำแนะนำไปปรับปรุงแก้ไข

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและตรวจสอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญจันทร์ สีสันต์, 2563) ปรากฏว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ โดยได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Tryout) กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม โรงเรียนสตรีวิทยา โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) และโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สมุทรปราการ แล้วหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (พรณี ลีกิจวัฒนะ, 2566) พบว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์จำนวน 59 ข้อคำถาม จากทั้งหมด 65 ข้อคำถาม โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.337 – 0.777 จากนั้นวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient : α) ตามวิธีการของ Cronbach (บุญจันทร์ สีสันต์, 2563) โดยจะต้องมีค่าสถิติมากกว่า 0.80 ขึ้นไป จึงจะผ่านเกณฑ์ พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.958

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน



สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ส่งไปรษณีย์ และผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตลอดเดือนกันยายน 2568 ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้สถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ และทดสอบความสัมพันธ์ของเมตริกสหสัมพันธ์นั้นเป็นเมตริกสหสัมพันธ์หรือไม่ โดยการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ใช้วิธีการ Bartlett's Test of Sphericity ผลการทดสอบค่า KMO เท่ากับ เท่ากับ 0.912 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square = 5253.458, df = 1323, Sig < 0.001 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่าเมตริกสหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมตริกสหสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับที่เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากนั้นทำการการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Factor) และการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (Promax Rotation) โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่ได้คือ มีค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 และในการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ 0.35 (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ($n=250$)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	91	36.40
	หญิง	159	63.60
อายุ	20-30 ปี	22	8.80
	31-40 ปี	96	38.40
	41-50 ปี	96	38.40
	51 ปีขึ้นไป	36	14.40
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	117	46.80
	ปริญญาโท	133	53.20
	ปริญญาเอก	0	0.00
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	1-10 ปี	141	56.40
	11-20 ปี	72	28.80
	21-30 ปี	18	7.20
	31 ปีขึ้นไป	19	7.60

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 จำนวน 250 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 มีช่วงอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 31-40 ปี และช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 53.20 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ระหว่าง 1-10 ปี มากที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 56.40

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการทดสอบค่าสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.912 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่า Chi-Square = 5253.458, $df = 1323$, $Sig < 0.001$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่าเมตริกสหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมตริกเอกลักษณ์และมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในขนาดที่เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้



2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communalities) พบว่า ค่าความร่วมกัน (Communalities) ของตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 จำนวน 59 ตัวแปร มีค่าความร่วมกันของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.839 - 0.957 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ทุกตัว แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับมาก เมื่อพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) โดยใช้เกณฑ์ 0.35 ตามแนวคิดของ Hair et al. (2019) พบว่ามีตัวแปร 10 ตัวที่มีค่าน้ำหนักไม่ถึงเกณฑ์หรือมีลักษณะการโหลดซ้ำ (Cross-loading) จึงทำการตัดตัวแปรดังกล่าวออก ส่งผลให้เหลือตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ 49 ตัว ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 องค์ประกอบ

2.3 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Factor) และการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (Promax Rotation) แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลักและการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์

องค์ประกอบ	การสกัดองค์ประกอบหลัก			การหมุนแกนองค์ประกอบ		
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	ร้อยละ ของความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	ร้อยละ ของความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม
1	26.199	47.600	47.600	12.144	22.100	22.100
2	2.255	4.100	51.700	9.382	17.100	39.100
3	1.503	2.700	54.500	8.414	15.300	54.400

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Factor) โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalues) ที่มีค่ามากกว่า 1.00 พบว่า ภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 26.199, 2.255 และ 1.503 ตามลำดับ หลังการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (Promax Rotation) พบว่า ค่าไอเกน (Eigenvalues) ปรับเปลี่ยนเป็น 12.144, 9.382 และ 8.414 และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 54.400 ทั้งนี้การเลือก 3 องค์ประกอบ พิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalues) ที่มากกว่า 1.00 ร่วมกับการพิจารณาจุด



หักเหของกราฟเส้นชั้น (Scree Plot) ซึ่งแสดงว่าโครงสร้างองค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมและครอบคลุม

2.4 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Component Correlation Matrix) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สกัดได้ แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับกลาง

องค์ประกอบ	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ		
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
1	1.000	0.718	0.752
2	0.718	1.000	0.703
3	0.752	0.703	1.000

หมายเหตุ : ค่าในตารางเป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หลังการหมุนแกนแบบโปรแมกซ์ (Promax Rotation)

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางอยู่ในระดับสูงคือ 0.703–0.752 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแมกซ์ (Promax Rotation) ซึ่งยอมรับว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเชิงโครงสร้าง

2.5 ผลการจัดกลุ่มตัวแปรเพื่อเข้าองค์ประกอบและตั้งชื่อองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4 – 6 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลาง ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a4	การมีความน่าเชื่อถือ	0.901
a2	การมีวิสัยทัศน์	0.846
a22	ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.788



ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a1	ความสามารถในการปรับตัว	0.786
a5	การมีวุฒิภาวะ	0.786
a9	ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา	0.751
a11	การเป็นนักสื่อสาร	0.683
a19	การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้	0.658
a52	ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และส่งต่อให้เพื่อนร่วมงาน	0.641
a12	การเป็นผู้ติดตามและประสานงาน	0.634
a13	การเป็นนักพัฒนา	0.632
a18	การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์	0.627
a14	การเป็นผู้มีทักษะด้านเทคโนโลยี	0.596
a24	การใช้ข้อมูล	0.550
a23	การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	0.533
a53	กล้าตัดสินใจ	0.532
a10	ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.527
a6	ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน	0.519
a21	มีความสามารถที่หลากหลายในการทำงาน	0.481
a15	การเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของบุคลากร	0.446
a26	การใช้นวัตกรรมอย่างไตร่ตรอง	0.445
a20	มีจริยธรรม และธรรมาภิบาล	0.429
ค่าไอเกน (Eigenvalues)		12.144
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		22.100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 3 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 22 ตัวแปร ได้แก่ a4 , a2, a22, a1, a5, a9, a11, a19, a52, a12, a13, a18, a14, a24, a23, a53, a10, a6, a21, a15, a26 และ a20 โดยตัวแปรทั้ง 22 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 22.100 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.429 - 0.901



และมีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 12.144 จึงกำหนดให้องค์ประกอบที่ 1 มีชื่อว่า “สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 5 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 องค์ประกอบที่ 2 การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a31	ยึดหลักความถูกต้อง	0.975
a39	เปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	0.828
a45	ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	0.795
a32	สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน	0.794
a41	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ	0.760
a35	กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	0.742
a25	เป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน	0.673
a36	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ	0.615
a51	มีความรับผิดชอบ	0.543
a37	มองเห็นภาพรวมขององค์กร	0.539
a34	เป็นคนมองโลกในแง่ดี	0.539
a57	เป็นผู้มีความยืดหยุ่น	0.505
a43	คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	0.501
a38	เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น	0.462
a40	มีมุมมองใหม่ในการแก้ปัญหา	0.427
a28	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	0.409
ค่าไอเกน (Eigenvalues)		9.382
ร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		17.100



จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 3 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ได้แก่ a31, a39, a45, a32, a41, a35, a25, a36, a51, a37, a34, a57, a43, a38, a40 และ a28 โดยตัวแปรทั้ง 16 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 17.100 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.409 - 0.975 และมีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 9.382 จึงกำหนดให้องค์ประกอบที่ 2 มีชื่อว่า “การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล”

ตารางที่ 6 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 องค์ประกอบที่ 3 การขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a55	เป็นผู้ทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน	0.883
a29	เป็นผู้ทำงานเชิงรุก	0.741
a50	มีความมั่นใจในการวางแผน	0.726
a58	เป็นผู้นำในด้านออกแบบกระบวนการ	0.689
a27	การเสริมสร้างพลังอำนาจครู	0.668
a33	สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น	0.650
a49	โน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงาน	0.637
a42	เป็นผู้ให้คำแนะนำใหม่ ๆ	0.606
a48	สนับสนุนแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง	0.502
a16	การเป็นผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0.486
a46	ประสานแนวคิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเพื่อนร่วมงาน	0.457
ค่าไอเกน (Eigenvalues)		8.414
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		15.300

จากตารางที่ 6 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่ a55, a29, a50, a58, a27, a33, a49, a42, a48, a16 และ a46 โดยตัวแปรทั้ง 11 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ



15.300 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.457 - 0.883 และมีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 8.414 จึงกำหนดให้องค์ประกอบที่ 3 มีชื่อว่า “การขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร”

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สามารถจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบได้ทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ โดยในการจัดตัวแปรเข้าแต่ละองค์ประกอบพิจารณาจากน้ำหนักของตัวแปรตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไป ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีค่าไอเกน (Eigenvalues) ที่มากกว่า 1.00 โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 54.400 ของความแปรปรวนสะสมทั้งหมด และมีค่าความร่วมกันของตัวแปร (Communalities) อยู่ระหว่าง 0.839 - 0.957 โดยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกขององค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 12.144 สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำระดับกลาง คือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ผ่านการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่การปฏิบัติในระดับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในบริบทปัจจุบัน องค์ประกอบที่สำคัญเป็นลำดับ ที่ 2 คือ องค์ประกอบการทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 9.382 เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์และการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย และองค์ประกอบที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือองค์ประกอบการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 8.414 ซึ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Lowe (2021) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางในโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 จำนวน 14 องค์ประกอบ โดยสามารถเชื่อมโยงกับผลการวิจัยครั้งนี้ได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 2 การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับคุณธรรมหลักทางสังคม ในการสร้างสัมพันธภาพผ่านการเคารพและยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบสุดท้ายการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ



การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือและส่งเสริมการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง

2. จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ซึ่งสะท้อนบริบทพื้นที่ที่มีความหลากหลายด้านขนาด โรงเรียนและบุคลากร รวมทั้งมีบางจังหวัดเป็นเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ส่งผลให้ผู้นำระดับกลางคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีบทบาทตามองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ทั้งนี้ ผลการอภิปรายรายองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 12.144 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 1 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 22.100 สะท้อนให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในฐานะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ควบคู่ไปกับการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน โดยผู้นำระดับกลางไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ริเริ่มและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านความรับผิดชอบทางวิชาชีพและอุดมการณ์ทางการศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Grootenboer et al. (2020) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำระดับกลางเป็นการแสดงออกถึงสมรรถนะวิชาชีพในการพัฒนาศักยภาพของเพื่อนร่วมงานผ่านการจูงใจ การสนับสนุน พร้อมทั้งเป็นผู้บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการยกระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาและความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ainsworth et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเปิดพื้นที่และความยืดหยุ่นให้แก่ผู้นำระดับกลาง ส่งผลให้ผู้นำระดับกลางสามารถแสดงบทบาทเชิงตัวแทนและเชิงสร้างสรรค์ในการตอบสนองต่อนโยบายและแนวปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงการศึกษาอย่างมีความหมาย ดังนั้นองค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 องค์ประกอบที่ 2 การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 9.382 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 2 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 17.100 เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในฐานะผู้นำระดับกลางทำหน้าที่เป็นผู้สร้างความร่วมมือเชิงบวกภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความถูกต้องเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ ควบคู่กับการมีทักษะด้านวุฒิภาวะ



ทางอารมณ์ เพื่อยอมรับความแตกต่างและหลอมรวมความหลากหลายของบุคลากร สอดคล้องกับ พีรพันธ์ นัมคณิสสรณ์ (2564) ที่พบว่าผู้นำระดับกลางควรมีองค์ประกอบสร้างใจไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คำนึงถึงและเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งให้การสนับสนุนและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสะท้อนถึงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการนำภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้นการทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงเป็นรากฐานสำคัญในการเชื่อมโยงศักยภาพของบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.3 องค์ประกอบที่ 3 การขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กร มีค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 8.414 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 3 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 15.300 ทั้งนี้ผู้นำระดับกลางคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเชิงรุกและการออกแบบกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการเป็นตัวกลางเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงนโยบายจากผู้นำระดับสูงสู่การปฏิบัติ ผ่านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมคิดและร่วมออกแบบแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Harris and Jones (2020) ที่ระบุว่าในสถานะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตการณ์ การมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายของบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว และก้าวข้ามข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhou (2022) ที่ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การพัฒนาผู้นำระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย พบว่าวัฒนธรรมองค์กรและบริบทของโรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการทำงานและการมีส่วนร่วมของผู้นำระดับกลาง โดยผู้นำระดับกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเพื่อเชื่อมโยง นโยบาย แนวปฏิบัติ และการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้นการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในองค์กรจึงเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ อันนำไปสู่การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือที่เข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะวิชาชีพเชิงการพัฒนาคนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 2) การทำงานร่วมกันเชิงบวกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและ 3) การ



ขับเคลื่อนวัฒนธรรมและ การมีส่วนร่วมในองค์กร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนหรือจัดทำ หลักสูตรพัฒนาผู้นำระดับกลาง เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนด ตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรมาทำหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน สถานศึกษาต่อไป

1.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายและ วางแผนพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำระดับกลางในเชิงยุทธศาสตร์ โดยส่งเสริมให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) ข้ามสถานศึกษา เพื่อสร้างเครือข่าย ความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของ พื้นที่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อ ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของ องค์กรประกอบภาวะผู้นำระดับกลางที่ค้นพบในครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างทั้ง 3 องค์กรประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใน วงกว้าง และสามารถใช้เป็นโมเดลมาตรฐานในการพัฒนาผู้นำระดับกลางในบริบทอื่น ๆ

2.2 เปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคอื่นหรือใน สังกัดต่างกัน เช่น สพฐ. เอกชน สาธิต หรือโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรม เพื่อดูความเหมือน/ต่างของโครงสร้าง ภาวะผู้นำ

2.3 ทำวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น สัมภาษณ์เชิงลึกหรือศึกษากรณี (Case Study) กับหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำโดดเด่น เพื่ออธิบายพฤติกรรมจริงและกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละองค์ประกอบ

2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำระดับกลางกับตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน เช่น ผลการประเมินภายนอก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการคงอยู่ของครู หรือดัชนีความผูกพันของครู

2.5 พัฒนาเกณฑ์หรือชุดตัวชี้วัดภาวะผู้นำระดับกลางเพื่อใช้ในการคัดเลือก/ประเมินหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และทดสอบความเที่ยงตรง-ความเชื่อมั่นของเกณฑ์ดังกล่าวในบริบทจริง



เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.

(2550, 8 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. หน้า 29-36.

<https://backoffice.onec.go.th/uploaded/Category/Laws/RuleMetDistEdMnt2550-02-12-2010.pdf>

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2560 (ปรับปรุง พ.ศ. 2562)*. <https://sesa.obec.go.th/sec-standard-62.pdf>

บุญจันทร์ สีสันต์. (2563). *วิธีวิจัยและสถิติขั้นสูงสำหรับการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.

มีน เซอร์วิศัพพลา.

พัชญ์พิชา จันทา. (2563). *แนวทางการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]*. <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/3909>

พรณี ลีกิจวัฒน์. (2566). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 13)*. มีน เซอร์วิศัพพลา.

พินันท์ นัมคณิสร์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 36(3), 21-33.*

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/eduku/article/view/256612/174091>

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 14-17. <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF>

ศุภฤกษ์ สุขสมาน. (2567). *การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่ยั่งยืน (Change for becoming a sustainable organization)*. Mebmarket. <https://www.mebmarket.com/ebook-324884->

สำนักงานศึกษาธิการภาค 3. (2565). *แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา พ.ศ. 2565*. <https://reo3.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/10/แผนSDG4-สำนักงานศึกษาธิการภาค-3.pdf>

สารินทร์ เอี่ยมครอง. (2561). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในจังหวัดชัยนาท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์]*.

Ainsworth, S., da Costa, M., Davies, C., & Hammersley-Fletcher, L. (2022). New perspectives on



- middle leadership in schools in England – Persistent tensions and emerging possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 541-555.
<https://doi.org/10.1177/17411432221086847>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2020). *Middle leadership in schools: Practices and possibilities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003026389>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Highfield, C., & Woods, R. (2024). Recent middle leadership research in secondary schools in New Zealand: 2015-2022. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 59(1), 93–108. <https://doi.org/10.1007/s40841-023-00304-4>
- Lowe, B. (2021). *Middle Leadership: A Practical Guide to Leading from the Middle*. Crown House Publishing. <https://www.crownhouse.co.uk/middle-leadership-a-practical-guide-to-leading-from-the-middle>
- Zhou, Q. (2022). An analysis of the development of middle leaders in Chinese secondary schools: The role of the principal. *Journal of Contemporary Educational Research*, 6(10), 98–108. <https://doi.org/10.26689/jcer.v6i10.4406>



ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ฉะเชิงเทรา

The Relationship between Quantum Strategic Behavior of School Administrators and Teachers' Work Motivation Level in Secondary Schools Under the CHACHOENGSAO Secondary Educational Service Area Office

อรณี ทองอารีย์^{1*} วรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำเผลง² พร้อมพิไล บัวสุวรรณ³

Oranee Tongaree^{1*} Wanwisa Suebnusorn² Prompilai Buasuwan³

(Received: 2026-01-18; Revised: 2026-03-01; Accepted: 2026-03-20)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม 2) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา จำนวน 350 คน จาก 28 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ทุกข้อคำถามเท่ากับ 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

¹ นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹ ME.D. Degree's Student, Faculty of Education, Kasetsart University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² Associate Professor, Faculty of Education, Kasetsart University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

³ Associate Professor, Faculty of Education, Kasetsart University

* Corresponding Author Email : wanwisa.sue@ku.th



เชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมเท่ากับ 0.973 และแรงจูงใจในการทำงานของครูเท่ากับ 0.943 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมกับระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก (r เท่ากับ .822) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม, ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู

Abstract

The purposes of this research were to: 1) examine the level of quantum strategic behavior of school administrators, 2) investigate teachers' work motivation level in schools, and 3) analyze the relationship between quantum strategic behavior of school administrators and teachers' work motivation in schools under the Chachoengsao Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 350 teachers from 28 schools in the 2025 academic year, determined by the Krejcie and Morgan table and selected through stratified random sampling. The research instrument was a 5-point Likert scale questionnaire with an IOC of 1.00 for all items and reliability coefficients for the quantum strategic behavior scale and the work motivation scale are 0.973 and 0.943, respectively. Data were analyzed through mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings revealed that: the level of quantum strategic behavior of school administrators was high, the teachers' work motivation was at a high level, and there was a significant positive relationship between the quantum strategic behavior of school administrators and teachers' work motivation level at the .01 level, with a very high correlation coefficient ($r = .822$).

Keywords: Quantum Strategic School Administrators, Teachers' Work Motivation Level



บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์การทางการศึกษากำลังเผชิญกับสถานะความปั่นป่วนและการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญ เมื่อระบบการบริหารจัดการภายใต้กระบวนทัศน์แบบนิวตัน (Newtonian Paradigm) ที่ยึดถือโครงสร้างลำดับชั้นและการควบคุมเชิงเส้นตรง เริ่มไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตของโลกยุคปัจจุบันที่ถูกนิยามด้วยสถานะ BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ซึ่งมีความเปราะบางและซับซ้อนเกินกว่าจะเข้าใจด้วยตรรกะเดิม สถานศึกษายุคใหม่จึงต้องถูกมองว่าเป็น "ระบบที่ปรับตัวได้ซับซ้อน" (Complex Adaptive Systems) ซึ่งความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและความเชื่อมโยงกันของบุคลากรในทุกระดับ (Snyder & Snyder, 2023)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่การเป็น "ผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม" (Quantum Strategic Leadership) จึงกลายเป็นวาระสำคัญ ผู้นำในลักษณะนี้มิได้เป็นเพียงผู้กำกับนโยบาย แต่คือผู้สร้าง "พื้นที่ควอนตัม" (Quantum Spaces) ที่เน้นการบริหารจัดการผ่านความสัมพันธ์และความไว้วางใจ โดยอาศัยทักษะสำคัญในการมองเห็นความสัมพันธ์เชิงระบบและการคิดแบบย้อนแย้งเพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ (Soh & Ali, 2023) สอดคล้องกับข้อค้นพบของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) ที่ระบุว่าพฤติกรรมผู้นำแบบควอนตัมที่แสดงออกผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมมือท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ยุทธศาสตร์ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ถือเป็นพื้นที่ที่มีความท้าทายสูงจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับ ทบพท พ.ศ. 2568 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ ได้กำหนดพันธกิจในการพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีความเชี่ยวชาญเพื่อตอบสนองต่อทิศทางของ EEC พร้อมทั้งมุ่งเน้นการเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" และการสร้าง "นวัตกรรมการบริหาร" (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖, 2568) นโยบายเหล่านี้สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดผู้นำแบบควอนตัมที่ต้องใช้การคิดเชิงระบบ (System Thinking) และการกระจายอำนาจเพื่อสร้างความคล่องตัว (Agility) ในการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน

ในมิติด้านบุคลากร "แรงจูงใจในการทำงานของครู" (Teacher Work Motivation) ถือเป็นพื้นที่ที่สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ แม้ปัจจัยภายนอกและสวัสดิการจะเป็นรากฐานสำคัญในการป้องกันความไม่พอใจ แต่ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน วิลัยวรรณ อินันชัย และ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, 2567) แรงขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่ความทุ่มเทอย่างแท้จริงนั้นต้องอาศัย "ปัจจัยจูงใจภายใน" เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ



พฤติกรรมผู้นำที่สนับสนุนสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวก (Neyişci & Toptan Güneş, 2022) โดยงานวิจัยของ Ramzan (2023) และ Sabthazi et al. (2024) ต่างยืนยันว่าครูที่มีแรงจูงใจภายในสูงจะสามารถรักษามาตรฐานการสอนและมุ่งพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ได้ดีแม้ในสภาวะที่มีข้อจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ในยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เน้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา, 2568) พฤติกรรมผู้นำแบบควอนตัมที่เน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและเห็นคุณค่าของบุคคล จึงเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นพลังงานสร้างสรรค์และรักษาแรงจูงใจของครูให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบควอนตัมและแรงจูงใจของครูในบริบทมัธยมศึกษาของไทย โดยเฉพาะพื้นที่ยุทธศาสตร์สำคัญอย่างฉะเชิงเทรายังคงมีจำกัด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ และนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเขตพื้นที่และโลกยุคใหม่ ช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรมและแรงขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมกับระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

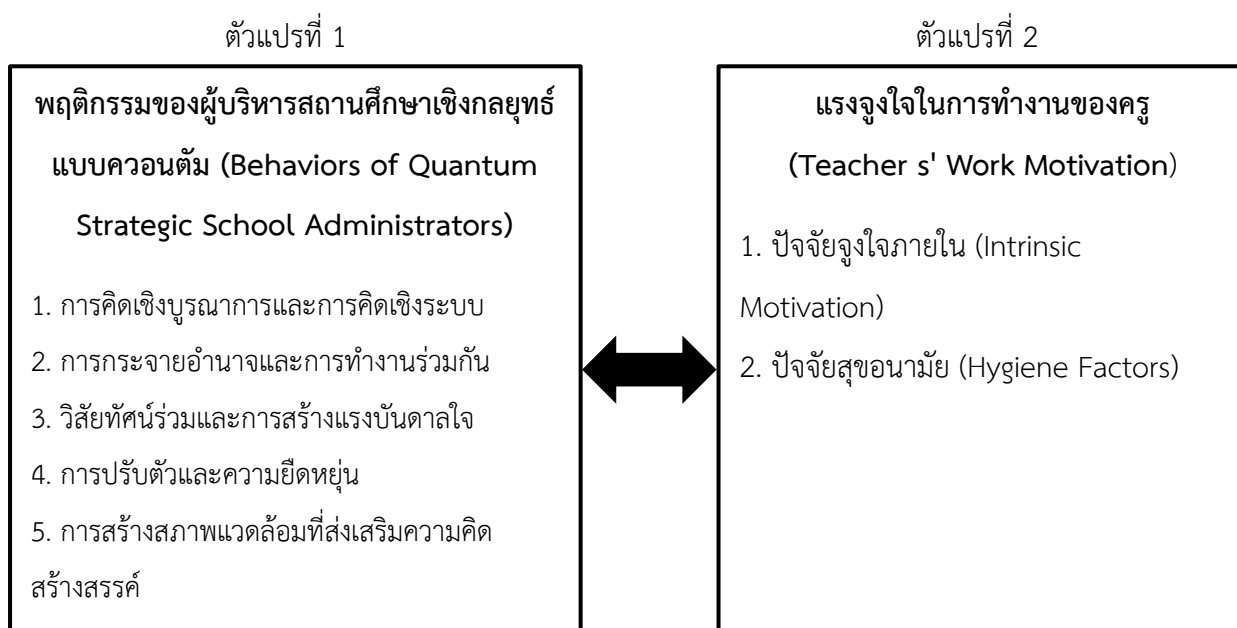
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556) เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๑๖ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 1,463 คน จาก 28 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๑๖ จังหวัดบุรีรัมย์, 2568)

ตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๑๖ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 350 คน จาก 28 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2568 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2564) และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้นภูมิ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วิทยฐานะ ขนาดของสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาชีพครู

ตอนที่ 2 แบบวัดตัวแปรของงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม จำนวน 15 ข้อ และแบบสอบถามระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาจำนวน 18 ข้อ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ได้ค่าดัชนี IOC รายข้อ เท่ากับ 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.976 ค่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม เท่ากับ 0.973 และค่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู เท่ากับ 0.943

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่

6.1) ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่ เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

6.2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมลิงค์แบบสอบถามผ่าน Google Forms ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งนัดหมายเวลาและสถานที่ขอรับแบบสอบถามคืน



6.3) เก็บรวบรวมแบบสอบถาม จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไป จำนวน 350 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6.4) นำข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่อมาคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาชีพครู

6.2 วิเคราะห์ระดับของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม และระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สำหรับการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตัวแปรหลักและตัวแปรย่อยในการวิจัยโดยการกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) แบ่งคะแนนตามช่วง ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม
อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม
อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 วิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบตามแนวคิดของการแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าของ บุญชม ศรีสะอาด (2556)

6.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์



สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Dancey & Reidy, 2004) แบ่งคะแนนตามช่วง ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.40 - 0.69 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.39 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20 - 0.29 แสดงว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.19 แสดงว่า ไม่มีหรือมีความสัมพันธ์เล็กน้อย

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่ พบว่า 1) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 58.29 2) อายุของข้าราชการครูส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 44.57 (Generation Y) 3) ตำแหน่งวิทยฐานะของข้าราชการครูส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 39.43 4) ขนาดของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 57.71 5) ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 11 - 20 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 34.86 และ 6) ค่าเฉลี่ยระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาชีพครูเป็น 11.00 ปี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่

ด้าน	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม	n = 350		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบ	4.21	0.86	มาก
2	การกระจายและการทำงานร่วมกัน	4.32	0.76	มาก
3	วิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ	4.28	0.76	มาก
4	การปรับตัวและความยืดหยุ่น	4.19	0.81	มาก
5	การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4.29	0.80	มาก
รวม		4.26	0.75	มาก



จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.26$, $S.D. = 0.75$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($X = 4.32$, $S.D. = 0.76$) รองลงมา คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ($X = 4.29$, $S.D. = 0.80$) ซึ่งใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ($X = 4.28$, $S.D. = 0.76$) การคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ($X = 4.21$, $S.D. = 0.86$) และการปรับตัวและความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก ($X = 4.19$, $S.D. = 0.81$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖

ด้าน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรของสถานศึกษา	n = 350		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ปัจจัยจูงใจภายใน	4.29	0.63	มาก
2	ปัจจัยสุขอนามัย	4.17	0.77	มาก
รวม		4.23	0.67	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.23$, $S.D. = 0.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยจูงใจภายใน อยู่ในระดับมาก ($X = 4.29$, $S.D. = 0.63$) และ ปัจจัยสุขอนามัย อยู่ในระดับมาก ($X = 4.17$, $S.D. = 0.77$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา



ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม ความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมและรายคู่

(n=350)

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบ ควอนตัม	ปัจจัยจูงใจ ภายใน (Y_1)	ปัจจัย สุขอนามัย (Y_2)	แรงจูงใจใน การทำงาน (Y_{tot})	อันดับ
การคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบ (x_1)	.693**	.738**	.750**	5
การกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน (x_2)	.705**	.760**	.768**	3
วิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ (x_3)	.721**	.732**	.760**	4
การปรับตัวและความยืดหยุ่น (x_4)	.722**	.774**	.784**	2
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (x_5)	.759**	.783**	.807**	1
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ แบบควอนตัม (X_{tot})	.764**	.805**	.822**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรหลักในการวิจัย ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม และแรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .822, p < .001$) เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด ($r = .807, p < .001$) และการคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานต่ำสุด ($r = .750, p < .001$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่ ผู้วิจัยค้นพบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.26, S.D. = .754$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่ ในมุมมองของข้าราชการครู เป็นผู้ที่มีขีดความสามารถของผู้นำในการก้าวข้ามกระบวนทัศน์แบบเดิมไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นพลวัตและความเป็นองค์กรรวม โดยเริ่ม



จากการวางรากฐานผ่านการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน อันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) ของคนในทุกกระดับ สอดคล้องกับหลักการบูรณาการทั้งระบบ (Whole-System Integration) ตามแนวคิดของ Snyder and Snyder (2023) ที่มองว่าความแข็งแกร่งของสถานศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการที่จุดใดจุดหนึ่ง แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างบุคลากรที่มาร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายทางการศึกษา

กระบวนการทำงานร่วมกันนี้ได้เปิดพื้นที่ไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารจัดการพลังงานในระบบ (Energy Flow) โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่กระตุ้นให้ครูตระหนักในคุณค่าของงานและกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ท่ามกลางสถานการณ์ที่ซับซ้อน สอดรับกับนิยามของโรงเรียนที่เป็นระบบที่มีชีวิต (Living System) ตามที่ Snyder and Snyder (2023) เน้นย้ำว่าแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากความเข้าใจร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนมากกว่าการควบคุมเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน (Complexity Leadership) ที่เสนอโดย Marion and Uhl-Bien (2001) และ Uhl-Bien et al. (2007) ที่เห็นว่าผู้นำต้องสร้างเงื่อนไขให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันในระบบที่มีความซับซ้อน แทนการควบคุมแบบสั่งการ

ขณะเดียวกัน พฤติกรรมดังกล่าวยังได้รับการสนับสนุนด้วยการคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบ ตลอดจนการปรับตัวและความยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำแห่งอนาคตในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางความคิด เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ยากจะคาดเดา โดยผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่ซับซ้อน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บนพื้นฐานของความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ของ Heifetz and Linsky (2009) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องสามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแนวทางเดิม ซึ่งพฤติกรรมที่ร้อยเรียงสัมพันธ์กันนี้จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดนี้สามารถบูรณาการแนวคิดควอนตัมมาใช้เพื่อรักษาสมดุลและขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง ตามรากฐานการสร้างที่ยั่งยืนทางการศึกษา (Sustainable Schooling) ที่ Snyder and Snyder (2023) ได้วางไว้ว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนมุมมองจากการบริหารแบบควบคุม ไปสู่การบริหารจัดการพลวัตของระบบที่มีชีวิตอย่างลึกซึ้ง

ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมี



บทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศและการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองบัวลำภู ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .676) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยสุขอนามัย แสดงให้เห็นว่าแรงขับเคลื่อนในการทำงานของครูเกิดจากปัจจัยภายในเป็นสำคัญ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน วิไลวรรณ อินันชัย และ สุภัทราศักดิ์ คำสามารถ, 2567) ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ มากกว่าปัจจัยภายนอกที่ทำหน้าที่เพียงลดความไม่พึงพอใจ ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sabthazi et al. (2024) ที่พบว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในวิชาชีพ และส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูโดยตรง รวมถึง Ramzan (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่าการแยกบทบาทของปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ครูมีความรู้สึกว่าตนเองมีความพร้อมในวิชาชีพ มองว่าการสอนเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตมีเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงสื่อการสอนที่จำเป็นได้อย่างเพียงพอ ซึ่งสะท้อนถึงแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานและการเห็นคุณค่าของบทบาทตนเอง ขณะเดียวกัน ในด้านปัจจัยสุขอนามัย ครูรับรู้ถึงการได้รับความเคารพและการยอมรับจากผู้บริหาร รวมถึงมีโอกาสดำเนินการความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจต่อสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนยังอยู่ในระดับต่ำกว่าประเด็นอื่น ซึ่งสะท้อนถึงประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

กล่าวได้ว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หนองบัวลำภู มีแรงจูงใจในการทำงานที่ขับเคลื่อนจากภายในเป็นสำคัญ ทั้งในด้านความพร้อมในวิชาชีพ ความหมายของงาน และความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง โดยแรงจูงใจดังกล่าวไม่ได้เกิดจากระบบบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความ



ศรัทธาและความผูกพันต่อวิชาชีพ ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนภายนอก โดยเฉพาะด้านสวัสดิการและระบบสนับสนุน จะเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืนยิ่งขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมและระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่ พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .822, p < .001$) ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมมากขึ้น จะส่งผลให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูสูงขึ้นตามไปด้วยอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) ที่ระบุว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมมีอิทธิพลสำคัญต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษา เช่นเดียวกับแนวคิดของ Soh Wan Geok และ Mohamad Bin Bilal Ali (2023) ที่มองว่าในสภาวะการณ์ที่คาดเดาไม่ได้ ผู้นำควอนตัมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกจะสามารถส่งผ่านพลังงานไปสู่บุคลากรได้อย่างมหาศาล

ประเด็นที่น่าสนใจจากการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสูงที่สุด ($r = .807$) ซึ่งสะท้อนว่าเมื่อผู้นำสร้าง "พื้นที่ปลอดภัยทางความคิด" จะเป็นการกระตุ้นพลังงานภายในจิตใจของครู สอดรับกับผลการศึกษาของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารทั้งทางวัจนภาษาและอวัจนภาษาของผู้บริหารแบบควอนตัม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Neyişci และ Toptan Güneş (2022) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำควอนตัมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ "ทุนทางจิตวิทยา" ของครู ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์รายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำควอนตัมมีความสัมพันธ์กับ "ปัจจัยสุขอนามัย" สูงกว่าปัจจัยจูงใจเล็กน้อยในทุกมิติ ข้อค้นพบนี้สะท้อนนัยสำคัญว่า ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เชียงใหม่ พฤติกรรมของผู้บริหาร เช่น การกระจายอำนาจและการปรับตัวและความยืดหยุ่น ได้เข้าไปทำหน้าที่ช่วยขจัดอุปสรรคในการทำงานและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยตามแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน Sabthazi et al., 2024) และส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนนั้นไปสู่แรงจูงใจภายในที่เข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียน สอดรับกับที่ Sabthazi et al. (2024) ได้ยืนยันว่าแรงจูงใจทั้งสองมิตินี้เมื่อได้รับการส่งเสริมจากผู้นำจะกลายเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน



ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ที่ไม่เพียงแต่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ แต่ยังช่วยปรับเปลี่ยนระบบพลังงานและความคิดของครูในองค์กร (Mindshift) จากการทำงานตามหน้าที่ไปสู่การทำงานด้วยแรงขับเคลื่อนภายในจิตใจ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความยั่งยืนตามรากฐานที่ Snyder and Snyder (2023) ได้วางไว้

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในระดับสูงมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรักษาและส่งเสริมพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมในด้านการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้จะอยู่ในระดับมาก โดยควรเสริมสร้างทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงระบบ และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความไม่แน่นอน (BANI) และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรักษาและส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูในด้านปัจจัยจูงใจภายใน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยสนับสนุนให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้จะอยู่ในระดับมาก โดยควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้เอื้อต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูให้มีความมั่นคงและยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาศักยภาพครู อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ



1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยเฉพาะด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์สูงสุด จึงควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันควรพัฒนาด้านการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงบูรณาการ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด แม้จะอยู่ในระดับสูง โดยเน้นการเชื่อมโยงองค์ความรู้และการตัดสินใจเชิงระบบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูให้เข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงควอนตัมและนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งด้านปัจจัยจูงใจภายในและปัจจัยสุชนามัย เพื่อให้ทราบระดับผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจของครูอย่างชัดเจน และสามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งในด้านปัจจัยจูงใจภายในและปัจจัยสุชนามัย เพื่ออธิบายกลไกของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในบริบทสถานศึกษาจริง เช่น บทบาทของการสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ การกระจายอำนาจ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปัจจัยเชิงกระบวนการและบริบทที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- วรกมล น้อยโสภณ, วรณวิศา สืบบุญธรรม, คล้ายจำแลง, และสุชาดา นันทะไชย. (2568). อิทธิพลของวัฒนธรรมและอวัจนภาษาของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมต่อวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา*, 27(3), 248-262, https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/280787/191222
- วิไลวรรณ อินนันทชัย และ สุภัทรรักษ์ คำสามารถ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



- สมุทรสาคร. *วารสารการบริหารและนิตการศึกษาศึกษา*, 15(3), 192-205. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/532/480>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาละแวกเจียงเทร่า. (2568). *แผนพัฒนาคณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับทบทวน*. <https://www.ccs.go.th/pages/view/6>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาละแวกเจียงเทร่า. (2568). *Big data*. <https://bigdata.ccs.go.th/teachers/level>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2004). *Statistics without maths for psychology: Using SPSS for Windows* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Neyişci, N., & Toptan Güneş, F. (2022). The relationship between school principals' quantum leadership behaviors and teachers' psychological capital levels. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(4), 1-11, <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.04.01>
- Ramzan, N., & Khurram, A. F. A. (2023). Construction and validation of the Teachers' Motivation Questionnaire (TMQ): A detailed exploration. *Review of Education, Administration and Law*, 6(2), 381–394, <https://doi.org/10.47067/real.v6i2.338>
- Sabthazi, A., Megawaty, E. F., Saleh, M. R., & Norman, E. (2024). Analysis of the influence of intrinsic and extrinsic factors on teachers' work motivation in improving educational performance in elementary schools. *MES Management Journal*, 3(3), 677–684, <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.554>
- Snyder, K. J., & Snyder, K. M. (Eds.). (2023). *Systems thinking for sustainable schooling: A mindshift for educators to lead and achieve quality schools*. Rowman & Littlefield.
- Soh, W. G., & Ali, M. B. B. (2023). The inexorable rise of quantum leadership amid chaos. *Pacific Business Review (International)*, 15(9), 69-88. https://www.researchgate.net/publication/370375008_The_Inexorable_Rise_of_Quantum_Leadership_amid_Chaos
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>



Uhl-Bien M., Marion R., & McKelvey B. (2007) Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>



รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

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

วาสนา สมใจ^{1*} กฤษดา ผ่องพิทยา² จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์³

Wasana Somjai^{1*} Kisda Pongpittaya² Chulapunporn Thanaphaet³

(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 ($\chi^2 = 363.75^{**}$) ความเหมาะสม ($\chi^2 = 351.82^{**}$) ความเป็นไปได้ ($\chi^2 = 292.47^{**}$) และความเป็นประโยชน์ ($\chi^2 = 317.24^{**}$) 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 ($\chi^2 = 363.75^{**}$), appropriateness ($\chi^2 = 351.82^{**}$), feasibility ($\chi^2 = 292.47^{**}$), and utility ($\chi^2 = 317.24^{**}$), 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 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างเป็นองค์รวม

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



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

จากการศึกษาของวาสนา สมใจ และกฤษฎา 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 ขั้วเคลื่อนภายใต้กระบวนการระบบพลวัตที่พึ่งพาและเกื้อหนุนกันอย่างบูรณาการ แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงเชิงหน้าที่และส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในลักษณะที่ปรับสมดุลได้ตามบริบทของสถานศึกษา นโยบาย สังคม วัฒนธรรม และรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหาร พร้อมทั้งมีวงจรป้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กรอบการออกแบบนี้สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยนานาชาติที่ยืนยันว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง วัฒนธรรมที่ชัดเจน 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

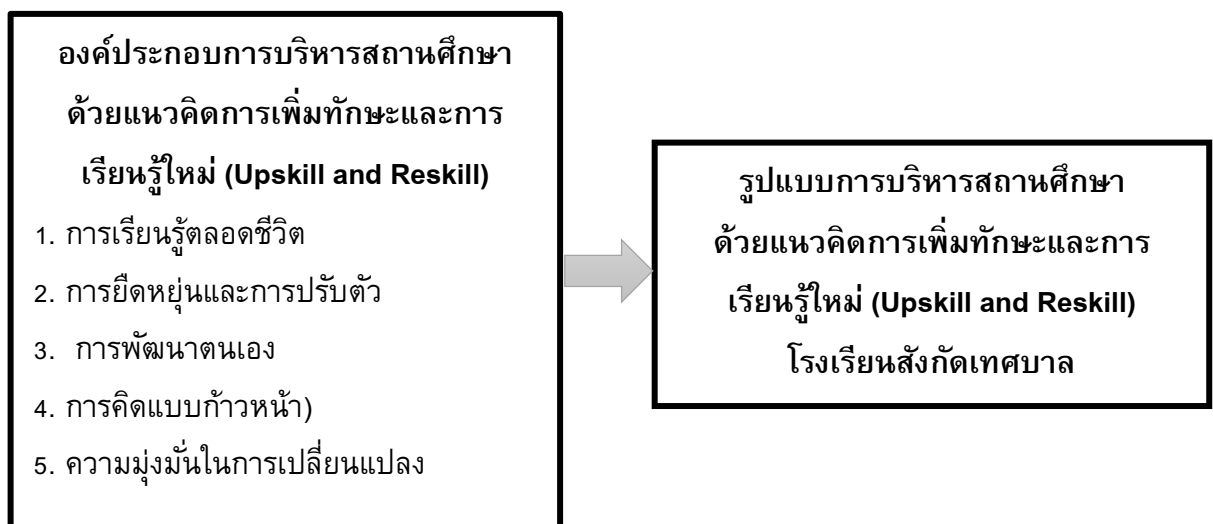
1. การบริหารสถานศึกษาด้วยการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ (Upskill and Reskill) โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยของ นักวิชาการและนักวิจัย ได้แก่ นภาพร ยุทธวงศ์ และจุมพล พูลภัทรชีวิน (2564); ประภาศรี อึ้งกุล และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2564); พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2565); วิจารย์พานิช (2563); ศักดิ์ชัย นิรัญทวี และณัฐพร นุชมาก (2566); สมพร โกมารทัต และนางลักษณ์ วิรัชชัย (2565); สุรางค์ ไคว์ตระกูล (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 ชีรวัฒน์ นิจนตร, 2560); บุญชม ศรีสะอาด (2560); ทิศนา แคมมณี (2561); ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2562); วิโรจน์ สารรัตน์ (2557); เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560); พลชัย ชุมปัญญา (2566); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563); อัมพร พงษ์กัสนนันท์ (2562); นางลักษณ์ 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 และ 4) 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 องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการคิดแบบก้าวหน้า และ 5) 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) เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 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 ($\alpha = 0.971$ และ 0.89 ตามลำดับ) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยวิธี Varimax และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลต่อไป จากการศึกษาได้องค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านระบบจัดการการเรียนรู้ 3) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (วาสนา สมใจ และกฤษฎา 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 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 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) กระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ

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 วิเคราะห์ข้อมูลทดสอบความแตกต่างของค่าความถี่ระหว่างจำนวนของผู้ตอบ ถูกต้อง-ไม่ถูกต้อง เหมาะสม-ไม่เหมาะสม เป็นไปได้-เป็นไปไม่ได้ และ เป็นประโยชน์-ไม่ประโยชน์ ด้วยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2, 3, และ 4 หากพบว่าข้อความใดที่ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่าหรือเท่ากับที่ระดับ .05 ($p\text{-value} \leq .05$) ในทางที่มีจำนวนผู้ตอบว่า "ถูกต้อง เหมาะสม เป็นประโยชน์ และ เป็นไปได้ " มากกว่า "ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม เป็นไปไม่ได้ และ ไม่เป็นประโยชน์ " 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 คือการนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่มาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ และใช้แนวคิดระบบพลวัตพึ่งพาและเกื้อหนุนกัน (Dynamic Interdependent) เป็นกระบวนการจัดการรูปแบบ

2.1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีแนวทางในการบริหาร

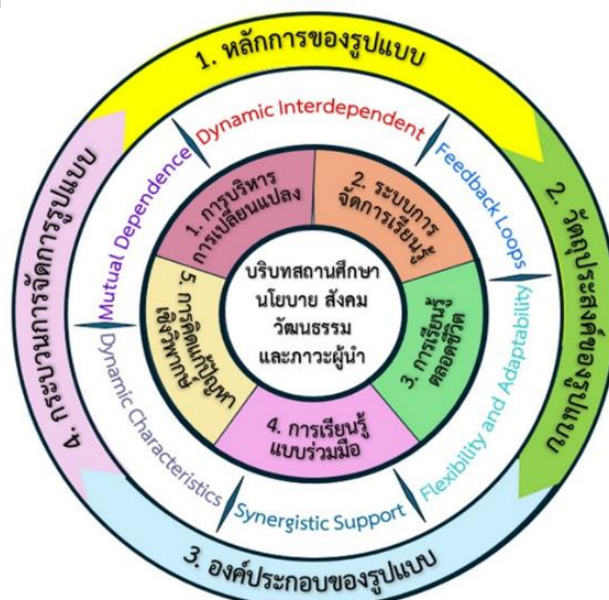


สถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ 2) เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่

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 ๒



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล



2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ยืนยันได้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านความถูกต้อง ($\chi^2 = 363.75^{**}$) ความเหมาะสม ($\chi^2 = 351.82^{**}$) ความเป็นไปได้ ($\chi^2 = 292.47^{**}$) และความเป็นประโยชน์ ($\chi^2 = 317.24^{**}$) ต่อโรงเรียนเทศบาล ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วย แนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ความถูกต้อง χ^2	ความเหมาะสม χ^2	ความเป็นไปได้ χ^2	ความเป็น ประโยชน์ 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. กระบวนการบริหารจัดการ รูปแบบ	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 และใช้แนวคิดระบบพลวัตพึ่งพาและเกี่ยวพันกัน (Dynamic Interdependent) เป็นกระบวนการบริหารจัดการนั้น มีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงาน ทำให้ทักษะและความรู้ที่ผู้เรียนได้รับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) การนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ มาเป็นองค์ประกอบหลักจึงตอบโจทย์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และการเลือกใช้ระบบพลวัตเป็นกลไกในการบริหารจัดการรูปแบบ ซึ่งระบบพลวัตมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบบซึ่งกันและกัน 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 เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารจัดการ รูปแบบ รูปแบบนี้มีความเหมาะสมและครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน กล่าวคือ

1.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้รูปแบบนี้ดำเนินไปได้ เพราะการนำแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่มาเป็นองค์ประกอบหลักมาใช้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งเรื่องหลักสูตร วิธีสอน และความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ยงยุทธ สงพะโยม (2565) ได้วิจัยพบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงาน ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ต้องมีการออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรม แนววิชาการและจริยธรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ให้นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระ ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียนมีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน

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

1.2.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ เพราะทั้งสองแนวคิดเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้อง กับอารยา แสงขาว และประจวบ ทองศรี (2568) วิจัยพบว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวของบุคลากร 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) การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้โดยการปรับวิธีการสอนให้เน้นการเชื่อมโยงเนื้อหาเกี่ยวกับอารมณ์และการเล่าเรื่อง 3) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในห้องเรียนประสบความสำเร็จเมื่อเน้นกระบวนการมากกว่าผลงาน 4) ทักษะการการแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นการคิดอย่างรอบคอบที่มุ่งสู่เป้าหมาย สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดอย่างอิสระ คาดเดา ไตร่ตรอง ยอมรับความคิดเห็นและแนวคิดที่แตกต่าง เผชิญหน้ากับแนวคิดอย่างกระตือรือร้น

1.2.5 การคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะข้อเท็จจริง และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับ Soderlund, A. (2020) วิจัยพบว่า ทักษะการแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นการคิดอย่างรอบคอบที่มุ่งสู่เป้าหมายสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดอย่างอิสระ คาดเดา ไตร่ตรอง ยอมรับความคิดเห็นและแนวคิดที่แตกต่าง เผชิญหน้ากับแนวคิดอย่างกระตือรือร้น และเชื่อว่าจะไม่ถูกเยาะเย้ยเพราะความคิดเห็น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การให้บริการ (Service-Learning) ที่ให้นักเรียนได้ประยุกต์ใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์นอกห้องเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมที่ท้าทายความคิดตามระดับความสามารถของนักเรียน รวมถึงการให้นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษสอนนักเรียนที่อายุน้อยกว่าล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการการแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์อย่างมีประสิทธิภาพ

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 ก็จะมีผลกระทบต่อทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับยงยุทธ สงพะโยม (2565) ได้วิจัยพบว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปกติใหม่โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการตามส่วนต่างๆ มีการปรับหลักสูตรที่เหมาะสมและหลากหลายส่งเสริมทักษะที่จำเป็น มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีการออกนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ และให้สถานศึกษาจัดระบบการบริหารจัดการตนเองตามความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

1.3.2 ความเป็นพลวัต (Dynamic Characteristics) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้ไม่ตายตัว แต่สามารถเคลื่อนไหวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการบริหารในยุคที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเป็นพลวัตนี้ทำให้รูปแบบสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ได้ทันที่ 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 สถานศึกษาได้ปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบแผนงานใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างการทำงาน มุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์ 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) การชดเชยข้อจำกัดของกันและกัน เช่น หากบุคลากรบางคนยังขาดทักษะการคิดแก้ปัญหาเชิงวิพากษ์ การเรียนรู้แบบร่วมมือจะช่วยให้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะดีกว่า และ 3) การสะสมผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์ที่ดีจากการทำงานของแต่ละองค์ประกอบจะสะสมและเสริมกัน เช่น เมื่อมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี บวกกับระบบจัดการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 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 หากสถานศึกษาใดมีปัญหาด้านระบบจัดการการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับส่วนนี้ก่อน 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) การปรับปรุงแบบตามบริบทสถานศึกษา 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. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใน 4 ด้าน คือ ด้านหลักการของรูปแบบ ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ด้านองค์ประกอบของรูปแบบ และด้านกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นรูปแบบที่ถูกสร้างมาอย่างเป็นระบบตามหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ใหม่ และ ระบบพลวัตพึ่งพาและเกี่ยวพันกัน (Dynamic Interdependent) จึงทำให้รูปแบบนี้ได้รับการประเมินว่ามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของดลศักดิ์ ไทรเล็กทิม (2560) วิจัยพบว่าผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบหลักมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย



และตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมิณทั้ง 4 ด้านมีความสอดคล้องกัน ($p\text{-value} > .05$) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ ธีรญาณารณ นานาปา (2564) วิจัยพบว่าผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญผู้บริหาร จำนวน 10 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ โดยไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนใดเห็นว่าไม่เหมาะสมผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square test) แสดงให้เห็นว่าการประเมิณของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 10.00$, $p\text{-value} = 1.000$) 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 การพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลด้วยองค์ประกอบทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ 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 ไทโรเล็กทิม. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ระดับปฐมวัย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

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

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

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

มนัสนันท์ เกิดเอี่ยม. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาลู่ความเป็นเลิศของกลุ่มโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา].

ยงยุทธ สงพะโยม. (2565). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต 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>

Zejnnullahu, 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>



แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

Guidelines to Develop Digital Citizenship of Teachers under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 3

เสกสรรค์ พรหมไชยา^{1*} โกวทัณฑ์ เทศบุตร²

Seksun Promchaiya^{1*} Kowat Tesaputa²

(Received: 2026-01-12; Revised: 2026-04-08; Accepted: 2026-03-20)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู และ 2) พัฒนาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 316 ใช้วิธีการเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบัน 0.97 และสภาพที่พึงประสงค์ 0.95 และ ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ครูที่มีความโดดเด่นด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

¹ Master's Degree Student in Educational Administration Program, Roi Et Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

² Assistant Professor in Educational Administration Program, Roi Et Rajabhat University

* Corresponding author: E-mail: 67918102020@reru.ac.th



ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูเรียงจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ การรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล สิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล กฎหมายดิจิทัล มารยาทดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

คำสำคัญ: แนวทาง, ความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู, การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล

Abstract

This research aimed to examine the current condition, desirable condition, and priority needs for developing teachers' digital citizenship; and develop guidelines for enhancing teachers' digital citizenship. A mixed-methods approach was employed, consisting of two phases. Phase 1 investigated the current condition, desirable condition, and priority needs for developing teachers' digital citizenship. The sample group consisted of 316 administrators and primary school teachers under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 3, selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with the reliability coefficient of 0.97 for the current condition and that of 0.95 for the desirable condition. Phase 2 focused on developing guidelines for teachers' digital citizenship. The key informants included three teachers with outstanding digital citizenship practices and five experts evaluated the proposed guidelines. The instruments were a structured interview and a guideline evaluation form. The statistics for data analysis were mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified).

The research findings revealed that: The current condition of teachers' digital citizenship was at a high level, while the desirable condition was at the highest level. The priority needs for developing teachers' digital citizenship, ranked from highest to lowest, were as follows: digital media literacy, digital security, digital rights and responsibilities, digital law, digital etiquette, and digital communication, respectively. The guidelines for developing



teachers' digital citizenship were found to be appropriate at the highest level and feasible at a high level.

Keywords: Guideline, Digital citizenship of teacher, Development of digital citizenship

บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของไทยสู่ยุคดิจิทัลโดยดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 4 ได้ให้ความสำคัญในการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายคือการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย เช่น มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สนองตอบความต้องการของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ รวมถึงสถานศึกษาทุกแห่งมีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและมีคุณภาพ เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

จากแนวทางดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนการศึกษาในยุคดิจิทัลมิได้มุ่งเน้นเพียงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะครูผู้สอน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้นความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในทุกมิติของการเรียนการสอน และการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทของครูที่เป็นผู้ชี้นำและต้นแบบของผู้เรียน ครูที่มีความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดีจะสามารถส่งเสริมให้นักเรียนใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และสร้างสรรค์ได้ เนื่องจากการเรียนในปัจจุบันได้ถูกปรับเปลี่ยนรูปแบบไปด้วยการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปทำให้ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องแสดงออกถึงทักษะด้านข้อมูล สื่อและนวัตกรรม ทักษะในการคิดและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะในการรู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสมัยใหม่ ครูจึงถือเป็นตัวแปรสำคัญ หากครูมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี ครูจะเป็นแม่พิมพ์ชั้นเยี่ยมที่ปลูกฝังและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติตนในการเป็นพลเมืองดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาดและปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน (สรานนท์ อินทนนท์, 2563) ครูยังมีข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยเฉพาะการรู้เท่าทันสื่อ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ครูบางส่วนปรับตัวและบูรณาการแนวคิดดังกล่าวในการจัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ส่งผลให้บทบาทของครูในการเป็นแบบอย่างและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดิจิทัลให้แก่ผู้เรียนยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร



จากความสำคัญของนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาแผนกลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารดิจิทัล ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู การบริหารจัดการการศึกษาและสื่อการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเข้าใจบทบาทและความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเลือกใช้และสร้างสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลได้เหมาะสมกับองค์ความรู้ที่ต้องการจะถ่ายทอด และเหมาะสมต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละช่วงวัยในบริบทที่แตกต่างกัน โดยไม่ลืมที่จะสอดแทรกความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดีด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3, 2568)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 เพื่อนำข้อมูลจากการวิจัย ไปเป็นแนวทางการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,749 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 169 คน และครู จำนวน 1,580 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการกำหนดขนาดจากการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตาราง



Krejcie & Morgan (1970) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 285 คน รวมจำนวนทั้งหมด 316 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert มีค่าความเชื่อมั่นของส่วนสภาพปัจจุบัน .97 และส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ .95

3. การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ระดับสภาพปัจจุบัน และระดับสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคสร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์ การให้ คะแนนออกเป็น 5 ระดับ และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับสภาพปัจจุบัน/ ระดับสภาพที่พึงประสงค์
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

3.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยการหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified})

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ครูที่มีความโดดเด่นด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล จำนวน 3 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์คัดเลือกจากครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีหรือได้รับรางวัลด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัลเป็นที่ประจักษ์จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู จำนวน 5 คน จากการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติโดยแยกเป็น 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไม่น้อย



กว่า 3 ปี จำนวน 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์เป็นศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อใช้สัมภาษณ์ครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีต่อความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีความโดดเด่น (Outstanding) ซึ่งแบบประเมิน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .80-1.00 และ 2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .80-1.00

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

3.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยทำความเข้าใจโดยนัยของคำตอบ จัดหมวดหมู่คำตอบ ลงข้อสรุปนำเสนอเป็นความเรียง และสนับสนุนด้วยข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์

3.2 วิเคราะห์ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคสร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์ การให้ คะแนนออกเป็น 5 ระดับ และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม/ ระดับความเป็นไปได้
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

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ มารยาทดิจิทัลและการสื่อสารดิจิทัล และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ สิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล การรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล กฎหมายดิจิทัล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู เรียงจากสูงไปหาต่ำ



ดังนี้ การรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล สิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล กฎหมายดิจิทัล มารยาทดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล ตามลำดับ ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

ความเป็นพลเมือง ดิจิทัลของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์				ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	
1. สิทธิและความ รับผิดชอบทางดิจิทัล	4.21	0.82	มาก	4.74	0.50	มากที่สุด	0.11	3
2. การรู้เท่าทันสื่อ ดิจิทัล	4.20	1.20	มาก	4.72	0.49	มากที่สุด	0.13	1
3. การรักษาความ ปลอดภัยทางดิจิทัล	4.24	0.83	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด	0.12	2
4. กฎหมายดิจิทัล	4.39	0.93	มาก	4.81	0.43	มากที่สุด	0.10	4
5. มารยาทดิจิทัล	4.53	0.71	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด	0.07	5
6. การสื่อสารดิจิทัล	4.56	0.69	มากที่สุด	4.86	0.31	มากที่สุด	0.07	5
โดยรวม	4.36	0.86	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	0.10	-

2. แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยมีแนวทางการพัฒนาแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านสิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดให้มีการอบรมครูเรื่อง ลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รูปแบบการ อ้างอิงมาตรฐาน (เช่น APA, MLA) และกำหนดให้การอ้างอิงเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน 2) โรงเรียน กำหนดนโยบายการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและ สิทธิในโลกออนไลน์ และ 3) ครูจัดทำแผนการสอนและกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักสิทธิและความ รับผิดชอบทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง



2.2 ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมครูเพื่อให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลและแยกแยะข่าวปลอมได้อย่างมีวิจารณญาณ และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นการใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือทันสมัยเพื่อสร้างและพัฒนาสื่อประกอบการทำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย 2) โรงเรียนจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ และพัฒนาสื่อดิจิทัลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ 3) ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ (เช่น Canva, AI Tools, Gamification) เพื่อออกแบบและผลิตสื่อการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร

2.3 ด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเรื่องการอัปเดตระบบปฏิบัติการและใช้ซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัสที่ทันสมัยและถูกต้องตามลิขสิทธิ์ 2) โรงเรียนกำหนดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับความปลอดภัยของอุปกรณ์ดิจิทัลในสถานศึกษา และ 3) ครูใช้วิธีการตั้งค่าความเป็นส่วนตัวบนแพลตฟอร์มต่าง ๆ สร้างตัวตนทางดิจิทัลที่เหมาะสมกับความเป็นครู และต้องระมัดระวังการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลของนักเรียนเพื่อความปลอดภัยทางดิจิทัล

2.4 ด้านกฎหมายดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเรื่องความเข้าใจใน พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ PDPA และกฎหมายลิขสิทธิ์ และส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ถูกกฎหมาย และสนับสนุนการใช้โปรแกรมที่ถูกต้องตามกฎหมายในสถานศึกษา 2) โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการในหลักสูตร โดยรวมเนื้อหาสำคัญเข้ากับวิชาที่มีอยู่ เช่น สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ 3) ครูต้องเสริมสร้างจริยธรรมและการเคารพสิทธิส่วนบุคคล ความเป็นส่วนตัว และการหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ รวมถึงการละเมิดสิทธิผู้อื่น

2.5 ด้านมารยาทดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในมารยาทดิจิทัล การควบคุมอารมณ์ และการใช้ภาษาที่เหมาะสมในการสื่อสารออนไลน์ 2) โรงเรียนเสริมสร้างจริยธรรมดิจิทัล เคารพสิทธิส่วนบุคคล รักษาความเป็นส่วนตัว และหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลเท็จหรือการละเมิดสิทธิผู้อื่น และ 3) ครูต้องพัฒนาทักษะการโต้ตอบและจัดการความขัดแย้ง ควบคู่กับการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง มีความเห็นอกเห็นใจทางดิจิทัลและเคารพผู้อื่น เพื่อแสดงพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสม

2.6 ด้านการสื่อสารดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการตรวจสอบตัวตน การประเมินความเสี่ยง ก่อนคลิกลิงก์ เปิดไฟล์ และการหลีกเลี่ยงกลลวงทางออนไลน์ 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้าน จริยธรรม การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการใช้เทคนิค รักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวแก่นักเรียน และ 3) ครูควรพัฒนาทักษะการ



สื่อสารอย่างปลอดภัย ตระหนักถึงความเสี่ยงในการติดต่อกับบุคคลที่ไม่รู้จัก พร้อมทั้งจัดทำโครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้สื่อออนไลน์ค้นคว้าความรู้และสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เผยแพร่เนื้อหาที่เป็นประโยชน์

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของ การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ด้านสิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล	4.47	0.89	มาก	4.13	0.88	มาก
2.ด้านความรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล	4.67	0.60	มากที่สุด	4.60	0.58	มากที่สุด
3.ด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล	4.40	0.51	มาก	4.13	0.79	มาก
4.ด้านกฎหมายดิจิทัล	4.73	0.48	มากที่สุด	4.47	0.55	มาก
5.ด้านมารยาทดิจิทัล	4.67	0.51	มากที่สุด	4.20	0.81	มาก
6.ด้านการสื่อสารดิจิทัล	4.67	0.48	มากที่สุด	4.33	0.72	มาก
รวม	4.60	0.58	มากที่สุด	4.31	0.72	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด (=4.60)

2. แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 มีความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก (=4.31)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีข้อค้นพบสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากครูมีความรู้ และทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มสูงขึ้น สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความตระหนักด้านความปลอดภัย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อการใช้สื่อ



ออนไลน์ ตลอดจนได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทางการศึกษา ส่งผลให้มีพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการของความเป็นพลเมืองดิจิทัล ดังที่ ฉัตรพงศ์ ชูแสงนิล (2561) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดิจิทัล เป็นพลเมืองที่มีความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตในการบริหารจัดการ ควบคุม กำกับตนเอง รู้ผิดรู้ถูก และรู้เท่าทัน เป็นบรรทัดฐานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบ เรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดและปลอดภัย พลเมืองดิจิทัลจึงต้องตระหนักถึงโอกาสและความเสี่ยงในโลกดิจิทัล เข้าใจถึงสิทธิและความรับผิดชอบในโลกออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณัญญ์ วิฑิตกรพงศ์สฤติ และคณะ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันทักษะดิจิทัลของครูอยู่ในระดับมาก

2. สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากครูทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา การมีสมรรถนะด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัลในระดับสูงจะส่งเสริมให้ครูสามารถใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ มีจริยธรรม และยึดหลักความปลอดภัยทางข้อมูล อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการสื่อออนไลน์ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีความรับผิดชอบและโปร่งใส นอกจากนี้ ความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่เข้มแข็งจะช่วยให้ครูนำนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและทักษะที่จำเป็นในโลกยุคดิจิทัล ดังที่ สรานนท์ อินทนนท์ (2563) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดิจิทัลเป็นพลเมืองผู้ใช้งานสื่อดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ที่เข้าใจบรรทัดฐานของการปฏิบัติตัวให้เหมาะสม และมีความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในยุคดิจิทัลเป็นการสื่อสารที่ไร้พรมแดน สมาชิกของโลกออนไลน์คือทุกคนที่ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตบนโลกใบนี้ ผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ อายุ ภาษา และวัฒนธรรม พลเมืองดิจิทัลจึงต้องเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรม เห็นอกเห็นใจและเคารพผู้อื่น มีส่วนร่วมและมุ่งมั่นความเป็นธรรมในสังคม

3. ความต้องการจำเป็นในการความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล ด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล และสิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล เป็นด้านที่เป็นจุดอ่อน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การศึกษาที่ผ่านมาให้ความสำคัญไปที่ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้เป็นหลัก แต่ยังขาดการส่งเสริมด้านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินข้อมูลที่ได้รับเพื่อการรู้เท่าทันสื่อ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายหรือจริยธรรม ประกอบกับภัยในโลกดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ครูไม่สามารถปรับตัวหรือตระหนักถึงความเสี่ยงและสิทธิความรับผิดชอบได้อย่างเท่าทัน ดังที่ กาญจนา เดชสม และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2564) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูมิได้จำกัดอยู่เพียงทักษะการใช้



เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล ตลอดจนการตระหนักถึงสิทธิและความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌักกันยา ไวกำ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้การนิเทศแบบร่วมพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการดำเนินการวิจัยแบบมีส่วนร่วมที่สังเคราะห์ขั้นตอนร่วมกับการนิเทศแบบร่วมพัฒนาปฏิบัติการจำนวน 2 วงรอบนั้น ครูมีความต้องการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ประกอบด้วย 6 ด้าน แต่ละด้านมีแนวทาง ดังนี้

4.1 ด้านสิทธิและความรับผิดชอบต่อทางดิจิทัล มีแนวทาง คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมครูเรื่อง ลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รูปแบบการอ้างอิงมาตรฐาน (เช่น APA, MLA) และกำหนดให้การอ้างอิงเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน 2) โรงเรียนกำหนดนโยบายการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสิทธิในโลกออนไลน์ 3) ครูจัดทำแผนการสอนและกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักสิทธิและความรับผิดชอบต่อทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุปราณี วงษ์แสงจันทร์และประกอบ คุณารักษ์ (2564) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหาร คณาจารย์จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ในเรื่องของความเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งเป็นบรรทัดฐานและความรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในชุมชนดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ รวมทั้ง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความฉลาดทางดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการรับรู้สติปัญญา อารมณ์และสังคม ช่วยให้ผู้ใช้งานในโลกออนไลน์ สามารถเผชิญหน้าและปรับตัวเข้ากับโลกดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ทำให้นักศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารในโลกออนไลน์อย่างรู้เท่าทัน สามารถป้องกันตนเองจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภัยต่าง ๆ ในโลกออนไลน์ สามารถเข้าใจถึงสิทธิความรับผิดชอบต่อ จริยธรรมในโลกออนไลน์ และการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อนึ่งการพัฒนาทักษะความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักเรียนนั้น สามารถทำได้โดยอาศัยการขับเคลื่อนจากสถาบันการศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา

4.2 ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล มีแนวทางคือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมครู เพื่อให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลและแยกแยะข่าวปลอมได้อย่างมีวิจารณญาณ และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นการใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือทันสมัยเพื่อสร้างและพัฒนาสื่อประกอบการทำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัย 2) โรงเรียนจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ และพัฒนาสื่อดิจิทัลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ (เช่น Canva, AI Tools, Gamification) เพื่อออกแบบและผลิตสื่อการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร สอดคล้อง



กับงานวิจัยของ อลงกรณ์ อัสวโสวรรณและคณะ (2563) ได้ทำการศึกษา การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลสำหรับนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล 2) ด้านการรับรู้ถึงสิทธิและความรับผิดชอบทางดิจิทัล และ 3) ด้านการใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีมารยาท

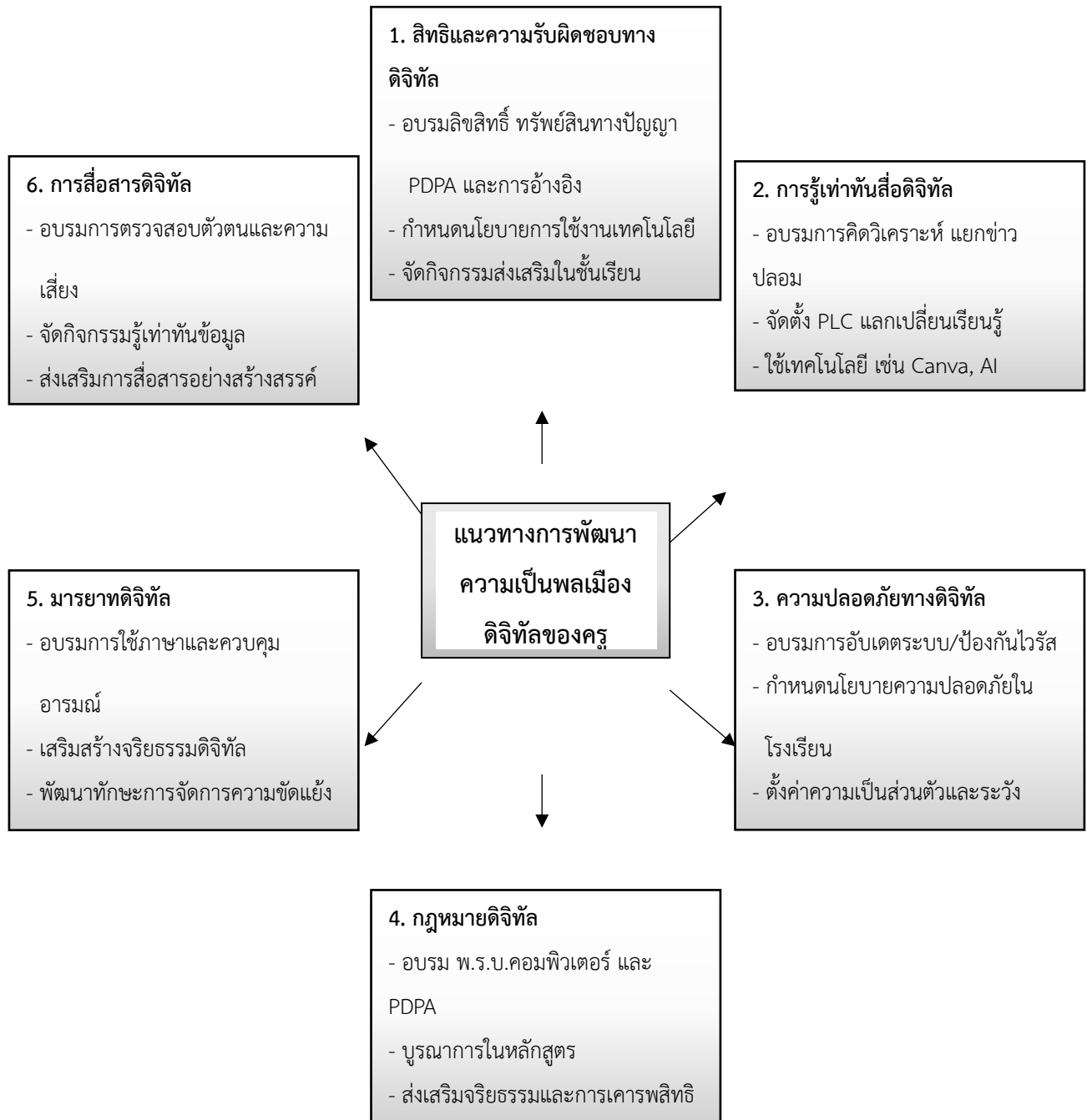
4.3 ด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล มีแนวทางคือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีอบรมเรื่องการอัปเดตระบบปฏิบัติการและใช้ซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัสบนคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและถูกต้องตามลิขสิทธิ์ 2) โรงเรียนกำหนดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับความปลอดภัยของอุปกรณ์ดิจิทัลในสถานศึกษา 3) ครูใช้วิธีการตั้งค่าความเป็นส่วนตัวบนแพลตฟอร์มต่าง ๆ สร้างตัวตนทางดิจิทัลที่เหมาะสมกับความเป็นครู และต้องระมัดระวังการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลของนักเรียนเพื่อความปลอดภัยทางดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนรัตน์ แก้วเกิด (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งเสนอว่า การศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยทางดิจิทัลและการมีส่วนร่วมทางดิจิทัล ทั้งนี้สถานศึกษาควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความปลอดภัยทางดิจิทัล

4.4 ด้านกฎหมายดิจิทัล มีแนวทางคือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเรื่องความเข้าใจใน พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ PDPA และกฎหมายลิขสิทธิ์ และส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ถูกกฎหมาย และสนับสนุนการใช้โปรแกรมที่ถูกต้องตามกฎหมายในสถานศึกษา 2) โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการในหลักสูตรโดยรวมเนื้อหาสำคัญเข้ากับวิชาที่มีอยู่ เช่น สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3) ครูต้องเสริมสร้างจริยธรรมและการเคารพสิทธิส่วนบุคคลความเป็นส่วนตัว และการหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ การละเมิดสิทธิผู้อื่น สอดคล้องกับ วรยุทธ วิลามาต (2563) ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องสามารถปกป้องอุปกรณ์ดิจิทัล ข้อมูลที่จัดเก็บ และข้อมูลส่วนตัวไม่ให้เกิดความเสียหาย สอดคล้องกับ สรานนท์ อินทนนท์ (2563) ที่กล่าวว่า การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลด้านการป้องกันตนเองและผู้อื่น คือทักษะในการรักษาความปลอดภัยของตนเองในโลกไซเบอร์ สามารถป้องกันข้อมูลด้วยการสร้างระบบความปลอดภัยที่เข้มแข็ง และป้องกันการโจรกรรมข้อมูลหรือการโจมตีออนไลน์ได้ รวมทั้งมีทักษะในการรักษาความปลอดภัยของตนเองในโลกออนไลน์ โดยการปกป้องอุปกรณ์ดิจิทัล ข้อมูลที่จัดเก็บ และข้อมูลส่วนตัวไม่ให้เสียหาย สูญหาย หรือถูกโจรกรรมจากผู้ไม่หวังดีในโลกไซเบอร์



4.5 ด้านมารยาทดิจิทัล มีแนวทางคือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในมารยาทดิจิทัลการควบคุมอารมณ์ และการใช้ภาษาที่เหมาะสมในการสื่อสารออนไลน์ 2) โรงเรียนเสริมสร้างจริยธรรมดิจิทัล เคารพสิทธิส่วนบุคคล รักษาความเป็นส่วนตัว และหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลเท็จหรือการละเมิดสิทธิผู้อื่น 3) ครูต้องพัฒนาทักษะการโต้ตอบและจัดการความขัดแย้ง ควบคู่กับการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง มีความเห็นอกเห็นใจทางดิจิทัลและเคารพผู้อื่น เพื่อแสดงพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนา ปาปัดถา (2565) ที่ได้ศึกษาลักษณะทางจริยธรรมและลักษณะที่จำเป็นของนักศึกษาสื่อสารมวลชนในยุคดิจิทัล โดยกล่าวว่า ลักษณะทางจริยธรรมของนักศึกษาสื่อสารมวลชนในยุคดิจิทัลประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม การยอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การเข้าใจความขัดแย้ง การเคารพซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่าง การเคารพสิทธิของผู้อื่น รู้กาลเทศะ และมีจริยธรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.6 ด้านการสื่อสารดิจิทัล มีแนวทางคือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการตรวจสอบตัวตน การประเมินความเสี่ยง ก่อนคลิกลิงก์ เปิดไฟล์ และการหลีกเลี่ยง กลลวงทางออนไลน์ 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านจริยธรรม การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการใช้เทคนิค รักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวแก่นักเรียน 3) ครูควรพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างปลอดภัยตระหนักถึงความเสี่ยงในการติดต่อกับบุคคลที่ไม่รู้จัก พร้อมทั้งจัดทำโครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้สื่อออนไลน์ คำนวณความรู้และสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เผยแพร่เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องแนวคิดของ รุ่งอรุณ ป้องกัน และ ลักษณา สรวิวัฒน์ (2566) กล่าวว่าในยุคสังคมแห่งเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 เช่นปัจจุบันที่ต้องใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น Smart Phone, Tablet หรือ Notebook โดยผู้เรียนต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเองสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเรียกว่าเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizen) คือ มีความฉลาดทางดิจิทัลบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการมีจริยธรรม การมีส่วนร่วม มีความเห็นอกเห็นใจและเคารพผู้อื่น โดยมุ่งเน้นความเป็นธรรมในสังคม ปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ เพื่อสร้างความสมดุลของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3 อย่างชัดเจน จึงได้นำเสนอไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู ในด้านที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล ด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ควรจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาครูให้รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีทักษะคิดวิเคราะห์ข่าวปลอม และใช้ซอฟต์แวร์สร้างสื่อนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาผลิตสื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ควรนำแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูไปใช้ เพื่อยกระดับความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครู อันจะนำไปสู่การพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเป็นพลเมืองดิจิทัลอีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยและพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูในด้านที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล

2.2 ควรทำการวิจัยปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูในด้านที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ด้านการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและด้านการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล ซึ่งจะตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรทำการวิจัยและพัฒนาให้ได้รูปแบบ หรือกลยุทธ์ หรือโปรแกรมการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563–2565.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กรณีฐาน จิตการพงศ์สถิต, สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และวัชรวิ แสงบุญเรือง. (2565). สภาพความต้องการ

จำเป็นและแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษ

ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. วารสารรัชต์ภาคย์, 16(47),

189–206. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/download/256722/175324>

กาญจนา เดชสม และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2564). การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักเรียนใน

ศตวรรษที่ 21. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 1(3), 154.



<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pyu/article/view/253548>

ฉัตรพงศ์ ชูแสงนิล. (2561). *เกมมิฟิเคชัน เรียนเล่นให้เป็นเกม*. Scimath.

<https://www.scimath.org/article-technology/item/8669-2018-09-11-08-06-48>

ฉันทนา ปาปัดถา. (2565). การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนน้ำหนาวอาราบิก้า จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารวิจัย เทคโนโลยีนวัตกรรม*, 6(1), 162–173. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JIT/article/view/276607>

ณกันยา ไวกำ. (2563). *การเสริมสร้างความเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้การนิเทศแบบร่วมพัฒนา*. ครูบ้านนอก.คอม.

https://www.kroobannok.com/board_view.php?b_id=176353

มนรัตน์ แก้วเกิด. (2563). *กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9319>

รุ่งอรุณ ป้องกัน และลักขณา สริวัฒน์. (2566). การศึกษาองค์ประกอบของความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักเรียนระดับประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(3), 265–279. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/262099>

วรยุทธ วิลามาต. (2563). *ความต้องการจำเป็นในการเป็นพลเมืองดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดสระบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/4001>

สรานนท์ อินทนนท์. (2563). *ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ: Digital Intelligence) (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. วอร์คออนไลน์ คลาวด์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568*. https://roiet3.go.th/2025/03/12/plan_2568.

สุปราณี วงษ์แสงจันทร์, และประกอบ คุณารักษ์. (2564). การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 15(2), 26–38. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSci/article/view/248530>

อลงกรณ์ อัสวโสรธรณ์, อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, และ อรุมา เจริญสุข. (2563). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นพลเมืองดิจิทัลสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3), 116-130.

<https://so02.tci-haijo.org/index.php/JRKSA/article/view/260710>



Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*.

Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

Exploratory Factor Analysis of School Administrators' AGILE Leadership Under the Bangkok Secondary Education Service Area Office 1

ปัญญาวุธ ชัยชนะ^{1*} อำภพรณ ตันตินาครกุล² บุญจันทร์ สีสันต์³

Punyawut Chaichana^{1*} Ampapan Tuntinakhongul² Boonchan Sisan³

(Received: 2026-01-27; Revised: 2026-04-07; Accepted: 2026-04-08)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 280 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.572 – 0.893 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.917 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation)

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

¹ Master's Degree Student, School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

² Asst. Prof., School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

³ รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

³ Assoc. Prof., School of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

* Corresponding Author: 64603035@kmitl.ac.th



ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 28 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง 9 ตัวแปร 2) ทักษะ ทศนคติภายใน และความฉลาดทางอารมณ์ 7 ตัวแปร 3) การเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน 7 ตัวแปร และ 4) การสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก 5 ตัวแปร โดยทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบ อไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ค่า ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ 65.300

คำสำคัญ: วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ, ภาวะผู้นำแบบอไจล์, องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์

Abstract

The purpose of this study was to analyze the components of agile leadership under the Bangkok Secondary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 280 school administrators and heads of learning subject groups during the 2025 academic year, selected through multi-stage random sampling. A five-point Likert scale questionnaire was used as the research instrument. The instrument demonstrated strong psychometric properties, with item-objective congruence indices ranging from 0.80 to 1.00, discrimination indices between 0.572 and 0.893, and a reliability coefficient of 0.917. Data were analyzed using exploratory factor analysis, with principal component analysis and orthogonal rotation employing the Varimax rotation method.

The results indicated that agile leadership among school administrators comprised four components with a total of 28 observed variables. Those components were identified as: (1) adaptive and proactive strategic competence in change management, (2) inner attitudes and emotional intelligence, (3) empowerment and team development, and (4) creating a positive work environment and mindset. Collectively, these four components accounted for 65.300% of the cumulative variance.

Keywords: Exploratory Factor Analysis, Agile Leadership, Components of Agile Leadership



บทนำ

ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ที่ปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงจะเป็นผู้ที่อยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตได้ ความสามารถในการปรับตัวที่ดีส่งผลให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการทำงานที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ซึ่งสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในช่วงการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด โครงสร้างประชากรไทยเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และในปี พ.ศ. 2562 เกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด 19 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อในระยะยาวในหลายด้านของประเทศไทย ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา โดยสอดคล้องกับการศึกษาของอมรรัตน์ อภินันท์มกุล (2565) ที่กล่าวว่าการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา โดยเกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างรุนแรง เพราะนักเรียนที่ครอบครัวยากจนได้น้อยต้องออกไปจากระบบการศึกษา ไม่สามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ อีกทั้งยังส่งผลต่อการประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล PISA 2022 ของเด็กไทย โดยพบว่าเด็กไทยมีผลคะแนนรวม 3 ด้าน คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่านที่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยค่อนข้างมาก และเป็นผลประเมินที่ต่ำที่สุดในรอบ 20 ปี (ไกรยศ ภัทรวาท, 2566) โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญคือช่วงทดสอบ PISA 2022 นั้น หลายโรงเรียนในประเทศไทยยังเปิดปิดสลับไปมาจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ยังไม่คลี่คลาย เด็กจึงมีความกังวลทั้งเรื่องสุขภาพกาย ประกอบกับภาวะจิตใจที่ยังไม่กลับมาเป็นปกติจากความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างรอบตัวที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต แม้ว่าผลจากคะแนนสอบ PISA 2022 ดังกล่าวของประเทศไทยจะลดลง แต่โรงเรียนมัธยมศึกษาในบางแห่งก็ยังเป็นสถานศึกษาที่มีศักยภาพในการจัดการศึกษาสูง หนึ่งในนั้นคือโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (ม.ป.ป.) มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 67 โรงเรียน มีลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาในสังกัด คือ มีสถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง (Premium Schools) อยู่ในสังกัดจำนวนมาก สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามบริบทพื้นที่ ข้าราชการครูสอนตรงตามวิชาเอกซึ่งมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีความพร้อมเป็นอย่างมาก แต่ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก อีกทั้งการเกิดสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 หรือโควิด 19 (COVID-19) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้



ความสามารถอย่างยิ่ง เพื่อบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้เหมือนกับสถานการณ์ปกติ

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญต่อการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษาประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผล ผู้บริหารต้องเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารด้วยการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้นำที่มีทักษะความเป็นผู้นำสูงจะเป็นผู้กระตุ้นและชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยินดีที่จะร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ซึ่งสอดคล้องกับฉันทา เวชญาลักษณ์ (2564) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำเป็นที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำการกระตุ้น ชี้นำ ให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจยินดีในการร่วมมือ ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวขับเคลื่อน ในการพัฒนาการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีวิธีการหรือแนวคิดที่สามารถนำมาปรับใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นสูง และมีผลของความสำเร็จในอัตราสูง คือแนวคิดภาวะผู้นำแบบอจิล (Agile Leadership)

ภาวะผู้นำแบบอจิล (Agile Leadership) คือกระบวนการทำงานที่ไม่ได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวเท่านั้น แต่มุ่งให้ได้รับผลงานที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ (ตวงศักดิ์ นิภาพันธ์, 2564) นอกจากนี้ยังมิใช่ผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบอจิลอีกหลายท่าน เช่น พสุ เดชะรินทร์ (2562) กล่าวว่าถึงภาวะผู้นำแบบ อจิล คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างและเอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระในการริเริ่ม การคิด การตัดสินใจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น อีกทั้ง วิฑูรย์ สิมะโชติ (2563) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบอจิลว่า คือ ความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วน เพราะฉะนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบอจิล ส่งผลให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น การบริหารจัดการสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ แม้ไม่ได้อยู่ในสถานการณ์ปกติ



ดังนั้น การศึกษาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งช่วยให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา นักเรียน ครู และผู้มีส่วนได้เสีย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษาอันส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 67 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 65 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 172 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 67 โรงเรียน สถานศึกษาละ 8 คน จำนวน 536 คน รวมประชากร 773 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 ได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบพิจารณาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามแนวคิดของ Hair, J. et al. (2019) ที่ได้เสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าที่ 0.35 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่ต่ำกว่า 250 และเพื่อป้องกันความผิดพลาดของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 รวมกลุ่มตัวอย่าง 300 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 280 คน คิดเป็นร้อยละ 93.33 และใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)



3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 38 ข้อคำถาม

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบอโงะลัของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จากนั้นสร้างแบบสอบถามให้มีความครอบคลุมเนื้อหา และนำแบบสอบถามที่สร้างขอความอนุเคราะห์เพื่อรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำคำแนะนำไปปรับปรุงแก้ไข

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและตรวจสอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2558) ปรากฏว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ โดยได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Tryout) กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient : α) ตามวิธีการของ Cronbach (บุญจันทร์ สีสันต์, 2563) โดยจะต้องมีค่าสถิติมากกว่า 0.80 ขึ้นไป จึงจะผ่านเกณฑ์ พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.917 จากนั้นหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2558) พบว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 38 ข้อคำถาม โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.572 – 0.893

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตลอดเดือนกันยายน 2568 ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.33



5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 องค์ประกอบเชิงสำรวจของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยใช้สถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ และทดสอบความสัมพันธ์ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ โดยการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ใช้วิธีการ Bartlett's Test of Sphericity ผลการทดสอบค่า KMO เท่ากับ เท่ากับ 0.882 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square = 1582.535, $df = 523$, $Sig < 0.001$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในขนาดที่เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากนั้นทำการการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Factor) และการหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) โดยกำหนดเกณฑ์ การพิจารณาองค์ประกอบที่ได้คือ มีค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 และในการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ 0.35 (Hair, J. et.al., 2019)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สรุปได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 280 คน ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	125	44.64
หญิง	155	55.36
รวม	280	100
อายุ		
20-30 ปี	12	4.29
31-40 ปี	140	50.00
41-50 ปี	93	33.21
51 ปีขึ้นไป	35	12.50
รวม	280	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	68	24.29
ปริญญาโท	204	72.86
ปริญญาเอก	8	2.85
รวม	280	100
ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	189	67.50
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	67	23.93
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	24	8.57
รวม	280	100

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของคุณลักษณะภาวะแบบอโรไลซ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สรุปได้ ดังนี้

2.1 ผลการทดสอบค่าสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.912 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square = 1582.535, df = 523, Sig < 0.001 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่าเมตริกสหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมตริกเอกลักษณ์และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในขนาดที่



เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communalities) พบว่า ค่าความร่วมกัน (Communalities) ของตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 38 ตัวแปร มีค่าความร่วมกันของตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.660 - 0.965 ซึ่งมีความมากกว่า 0.5 ทุกตัว แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับมาก จึงมีแนวโน้มที่จะเข้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้ทั้ง 38 องค์ประกอบ

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Factor) การหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) ผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลักและแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation)

องค์ประกอบ	การสกัดองค์ประกอบหลัก			การหมุนแกนองค์ประกอบ		
	Eigen values	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม	Eigen values	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม
1	8.710	31.100	31.100	7.728	27.600	27.600
2	4.835	17.300	48.400	4.848	17.300	44.900
3	3.500	12.500	60.900	3.601	12.900	57.800
4	1.248	4.500	65.300	2.100	7.500	65.300

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการสกัดองค์ประกอบหลักและแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1-4 มีค่า Eigenvalues จากมากไปน้อยคือ 7.728 , 4.848 , 3.601 และ 2.100 ตามลำดับ และเมื่อหมุนแกนแล้วพบค่าร้อยละความแปรปรวน 27.600, 17.300, 12.900, 7.500 ตามลำดับ และค่าความแปรปรวนสะสม ทั้ง 4 องค์ประกอบเท่ากับ 65.300



ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลักและการหมุนแกนองค์ประกอบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริมแม็กซ์ (Varimax Rotation)

รหัสตัวแปร	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
a20	0.951			
a26	0.931			
a32	0.927			
a27	0.925			
a2	0.913			
a29	0.905			
a16	0.898			
a23	0.893			
a12	0.891			
a30		0.860		
a21		0.842		
a33		0.833		
a19		0.828		
a28		0.825		
a11		0.806		
a31		0.748		
a37			0.811	
a22			0.749	
a36			0.731	



ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลักและการหมุนแกนองค์ประกอบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) (ต่อ)

รหัสตัวแปร	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
a17			0.661	
a4			0.652	
a3			0.651	
a10			0.621	
a35				0.684
a34				0.650
a15				0.634
a25				0.454
a18				0.425

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการสกัดองค์ประกอบหลักและแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งมีตัวแปรเหลือ 28 ตัวแปร เนื่องจากมีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบซ้ำกัน และตัวแปรที่ไม่สามารถจัดกลุ่มได้

2.4 ผลการจัดกลุ่มตัวแปรเพื่อเข้าองค์ประกอบและตั้งชื่อองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4 – 7 ดังนี้



ตารางที่ 4 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a20	มีการมองแบบองค์รวม	0.951
a26	มีการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ	0.931
a32	ตัดสินใจที่รวดเร็วและรอบคอบ	0.927
a27	สามารถจัดการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที	0.925
a2	มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	0.913
a29	มีความคิดเชิงรุก	0.905
a16	มีความกล้าหาญ และความกล้าเสี่ยง	0.898
a23	มีความเข้าใจในสถานการณ์	0.893
a12	มีความเด็ดขาด	0.891
Eigenvalues		7.785
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		27.600

จากตารางที่ 4 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.891 - 0.951 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 27.600 จึงขอตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า “ความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง” โดยมีข้อคำถาม a20 ใช้วัดความสำคัญได้มากที่สุด รองลงมาคือ a26 , a32 , a27 , a2 , a29 , a16 , a23 และ a12 ตามลำดับ



ตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านทัศนคติภายในและความฉลาดทางอารมณ์

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a30	มองโลกในแง่ดี	0.860
a21	มีความใฝ่รู้	0.842
a33	มีความเข้าใจและความฉลาดทางอารมณ์	0.833
a19	มีความน่าเชื่อถือ	0.828
a28	มีความมั่นใจ	0.825
a11	มีความมุ่งมั่น	0.806
a31	มีความสงสัยใคร่รู้	0.748
Eigenvalues		4.848
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		17.300

จากตารางที่ 5 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.748 - 0.860 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 17.300 จึงขอตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า “ทัศนคติภายในและความฉลาดทางอารมณ์” โดยมีข้อคำถาม a30 ใช้วัดความสำคัญได้มากที่สุด รองลงมาคือ a21 , a33 , a19 , a28 , a11 และ a31 ตามลำดับ



ตารางที่ 6 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a37	เป็นทีมงานที่สามารถบริหารจัดการตัวเองได้	0.811
a22	สามารถมอบอำนาจหรืองานให้ผู้อื่นทำ	0.749
a36	มอบอำนาจในการตัดสินใจตามโครงสร้างองค์กร	0.731
a17	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	0.661
a4	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมโดยมีการดำเนินการที่ชัดเจน	0.652
a3	มีทักษะในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	0.651
a10	สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้	0.621
Eigenvalues		8.414
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		15.300

จากตารางที่ 6 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.621 - 0.811 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 12.900 จึงขอตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า “ด้านการเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน” โดยมีข้อคำถาม a37 ใช้วัดความสำคัญได้มากที่สุด รองลงมาคือ a22 , a36 , a17, a4 , a3 และ a10 ตามลำดับ



ตารางที่ 7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
a35	สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน	0.684
a34	เปิดกว้างทางความคิด	0.650
a15	มีกรอบความคิดแบบเติบโตทางความคิด	0.634
a25	มีความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.454
a18	มีมนุษยสัมพันธ์	0.425
Eigenvalues		2.100
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)		6.530

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.425 - 0.684 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.530 จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า “การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก” โดยมีข้อคำถาม a35 ใช้วัดความสำคัญได้มากที่สุด รองลงมาคือ a34 , a15 , a25 และ a18 ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษามีประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลในรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Factor extraction) โดยการใช้วิธีการหาองค์ประกอบหลักเพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยพิจารณาจากค่า Eigenvalues ที่มีค่ามากกว่า 1.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Factor extraction) มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 – 5 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 7.819, 5.876 , 3.883 , 3.147, และ 1.466 ตามลำดับ



และเมื่อทำการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) แกนองค์ประกอบครั้งที่ 2 ด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก โดยใช้การหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) และเพื่อให้ได้องค์ประกอบรวมที่ชัดเจนมากขึ้นจึงใช้วิธีการหมุนแบบวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) พบว่ามีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ โดยที่ค่า Eigenvalues มีค่าที่แปรเปลี่ยนไป ได้แก่ 7.728 , 4.848 , 3.601 และ 2.100 ตามลำดับ จึงสามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถอธิบายภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ร้อยละ 65.300

2. อภิปรายเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบได้ทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ โดยในการจัดตัวแปรเข้าแต่ละองค์ประกอบ พิจารณาจากน้ำหนักของตัวแปรตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีค่า Eigenvalues ที่มากกว่า 1.00 โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 65.300 ของความแปรปรวนสะสมทั้งหมด และมีค่าความร่วมกันของตัวแปร (Communalities) อยู่ระหว่าง 0.747 - 0.997 จากผลการวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) ทักษะศักยภาพในและความฉลาดทางอารมณ์ 3) การเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน 4) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอโรลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยพิจารณาจากค่า Eigenvalues เท่ากับ 7.728 ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำแบบอโรลได้ในระดับสูง ค่า Eigenvalues ที่มีค่าสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำแบบอโรล นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามข้อมูลหรือสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีความสามารถเชิงรุกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถวิเคราะห์และวางแผนล่วงหน้าสำหรับรับมือกับการเปลี่ยนแปลง



เพื่อนำพาสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การพัฒนามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับดวงศักดิ์ นิภาพงค์ (2564) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาปรับตัวเองให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ศึกษาทำความเข้าใจในวิทยาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา และปฏิบัติงานโดยไม่ยึดติดกับแบบแผนที่ดำเนินการสืบเนื่องมาแต่อดีต และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินทรา สาระบัวบาล (2566) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอก มีทักษะในการสังเกต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน การระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน

2.2 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะภายในและความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งพิจารณาจากค่า Eigenvalues เท่ากับ 4.848 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบบอโลต์ต้องมีความตระหนักรู้ภายในโดยอาศัยแนวคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และมุมมองที่อยู่ภายในจิตใจ รู้จักการมองโลกในแง่ดี มีความเชื่อมั่น มีความเข้าใจและความฉลาดทางอารมณ์เพื่อให้สามารถรับรู้ เข้าใจ ควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Prova, F. (2021) ที่กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาต้องสามารถรับรู้ เข้าใจ จัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้ามผ่านอุปสรรคได้ในขณะเดียวกันยังมีส่วนร่วมในการเป็นขวัญกำลังใจในผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 องค์ประกอบที่ 3 การเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน ซึ่งพิจารณาจากค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.601 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบบอโลต์ต้องเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับดวงศักดิ์ นิภาพงค์ (2564) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องเสริมพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ทำอยู่ กระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจ พุดโน้มน้าวใจให้สร้างผลงานที่มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ ให้คำแนะนำบุคลากรเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงาน อีกทั้งต้องพัฒนาทีมงานด้วยการสนับสนุนบุคลากร โดยไม่รวมอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดไว้กับตนเอง ให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำกับดูแล ช่วยขจัดปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ให้บุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ สอดคล้องกับ Prova, F. (2021) ที่กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ เพิ่มความเป็นอิสระ และความคิดเชิงบวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถ และส่งเสริมทางด้านจิตวิทยาให้กับองค์กร



กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับ Chuck. M. (2021) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องให้อำนาจพนักงานให้สามารถรับผิดชอบได้ จัดระเบียบตนเอง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับความความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในงานที่ต้องทำ อีกทั้งพัฒนาทีมเพื่อให้ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นโดยรวบรวมข้อมูล ความแตกต่างเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยทีมงานต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างกว้างขวาง เข้าใจถึงความซับซ้อนของเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเป็นผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่หลากหลาย สนับสนุนการโต้ตอบที่มีประสิทธิภาพภายในทีม และสอดคล้องกับ Baunsobed, H. (2022) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องต้องวางแผนว่าให้ใครทำงานอะไร ทำอย่างไร โดยสามารถสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานได้เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน รู้จักศักยภาพของทีม ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

2.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก ซึ่งพิจารณาจากค่า Eigenvalues เท่ากับ 2.100 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบบอโลล์ต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก โดย สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน เปิดกว้างทางความคิด เข้าใจผู้มีส่วนได้เสีย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา จัดบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสุข ความร่วมมือ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Prova, F. (2021) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมุ่งมั่นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการทำงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ ส่งผลต่อการแสดงทักษะการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน สร้างกรอบความคิดเชิงบวกโดยเปิดกว้างทางความคิด ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม แต่ถ้าหากมีวิธีการใหม่ เปิดรับความคิดใหม่ๆ สลับรูปแบบและวิธีการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลจากการวิจัยจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวและเชิงรุกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) ทัศนคติภายในและความฉลาดทางอารมณ์ 3) การเสริมพลังและการพัฒนาทีมงาน 4) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและกรอบความคิดเชิงบวก ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หรือหน่วยงานอื่น ๆ นำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน สร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงนโยบายของผู้บริหาร ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



1.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในคัดเลือกบุคลากรมาทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคอื่นหรือในสังกัดต่างกัน เช่น สพฐ. เอกชน สาธิต หรือโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรม เพื่อดู ความเหมือน/ต่างของโครงสร้างภาวะผู้นำ

2.2 ทำวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น สัมภาษณ์เชิงลึกหรือศึกษากรณี (Case Study) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์โดดเด่น เพื่ออธิบายพฤติกรรมจริงและกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละองค์ประกอบ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ รวมทั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 พัฒนาเกณฑ์หรือชุดตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์เพื่อใช้ในการคัดเลือก/ผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และทดสอบความเที่ยงตรง-ความเชื่อมั่นของเกณฑ์ดังกล่าวในบริบทจริง

เอกสารอ้างอิง

- ไกรยส ภัทราวาท. (2566, 21 ธันวาคม). วิเคราะห์ PISA 2022 และอนาคตทิศทางการศึกษาไทย Beyond 2025. <https://www.eef.or.th/article-pisa-2022-00/>
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2564). ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา. วนิตการพิมพ์.
- ดวงศักดิ์ นิภาพันธ์. (2564). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญจันทร์ สีสันต์. (2563). วิจัยวิจัยทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). มินเซอร์วิสัยพลาย.
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2563, 12 กรกฎาคม). คุณภาพคือความอยู่รอด : Agile Leader. https://www.matichon.co.th/article/news_2261787
- พรณิ ลีกิจวัฒน์. (2558). วิธีการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 10). มินเซอร์วิสัยพลาย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2562, 5 กุมภาพันธ์). การสร้าง Agile Organization. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/121418>
- สุธรรม ธรรมทัศน์นนท์. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาในยุค Thailand 4. ตักสิลาการพิมพ์.



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). รายงานผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ
ประเทศ ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12. [https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-
content/uploads/2025/03/yearend2023-02.pdf](https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/03/yearend2023-02.pdf)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (ม.ป.ป.). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระยะ 5 ปี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.
https://backup.sesao1.go.th/www/2568/media/files/20230331112855_plan66-70.pdf

ศิรินทรา สระบัวบาล. (2566). โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบออนไลน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม].
<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/2103/1/64010581058.pdf>

อมรรัตน์ อภินันท์มกุล. (2565). ผลกระทบของโควิด-19 ต่อการเรียนรู้ของเด็กระดับประถมศึกษา. วารสาร
เศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยา
เขตศรีราชา, 10(1), 52-53. [https://www.researchgate.net/profile/Prasopchoke-
Mongsawad/publication/381958890_Impact_of_COVID-
19_on_Primary_School_Children%27s_Learning/links/6685fe52714e0b0315438243/I
mpact-of-COVID-19-on-Primary-School-Childrens-Learning.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Prasopchoke-Mongsawad/publication/381958890_Impact_of_COVID-19_on_Primary_School_Children%27s_Learning/links/6685fe52714e0b0315438243/Impact-of-COVID-19-on-Primary-School-Childrens-Learning.pdf)

Baunsobed, H. (2022). *A research on determining effective factors in agile leadership*.
Araştırma Makalesi, 25(47), 178-186. [https://dergipark.org.tr/en/download/article-
file/2282756](https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2282756)

Chuck, M. (2021). *The rise of the agile leader*. Prominence Publishing

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th
ed.). Cengage Learning.

Prova, F. (2021). *An overview of Agile Organizations, with a focus on Agile Leadership and
Organizational Change*. [Master 's thesis. Università degli Studi Di Padova].
[https://thesis.unipd.it/retrieve/9db07755-cf77-4b44-ab11-
98c6938d3d65/Tenucci_LuigiGiacomo.pdf.pdf](https://thesis.unipd.it/retrieve/9db07755-cf77-4b44-ab11-98c6938d3d65/Tenucci_LuigiGiacomo.pdf.pdf)



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

Guidelines for Developing Teachers' Competencies in Active Learning Management in Schools under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3

ธนวัฒน์ กาฬหว่า^{1*} โกวิวัฒน์ เทศบุตร²

Thanawat Kalawa^{1*} Kowat Tesaputa²

(Received: 2026-02-11; Revised: 2026-03-26; Accepted: 2026-04-21)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และ 2) พัฒนาและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 313 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และ 2) การพัฒนาแบบและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูที่โดดเด่นในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นในส่วนสภาพปัจจุบัน .97 และส่วนสภาพที่พึงประสงค์ .98 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงจากสูงหาลด คือ การใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก การวัดและ

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

¹ Master's Degree Student in Educational Administration Program, Roi Et Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

² Assistant Professor in Educational Administration Program, Roi Et Rajabhat University

* Corresponding Author: kalawa2517@gmail.com



ประเมินผล และการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และ 2) ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทาง, สมรรถนะครู, การจัดการการเรียนรู้เชิงรุก

Abstract

The research objectives were: 1) to explore existing and desirable situations, and the needs to develop teacher competencies in active learning management; and 2) to develop and evaluate guidelines to develop teacher competencies in active learning management. The research was divided into two phases: 1) exploring existing situation and desirable situation and priority needs. The samples consisted of 313 teachers and school administrators selected through stratified random sampling. and 2) developing and evaluating guidelines to develop teacher competencies in active learning management. The informants were three outstanding teachers in active learning management, and five experts. The research instruments were a questionnaire with reliability of existing situation .97, and desirable situation .98, interview form, and evaluation form. The statistics used were mean, standard deviation and modified priority needs index. The results indicated that the current situation was at a moderate level, whereas the desirable situation was at the highest level and the needs to develop were ranked from high to low: media and learning resources utilization, curriculum analysis, active learning activities management, measurement and evaluation, and design of active learning management; and 2) The evaluation of guidelines to develop teacher competencies in active learning management in the aspect of propriety and feasibility was at the highest level.

Keywords: Guidelines, Teacher Competency, Active Learning Management



บทนำ

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของคนในสังคมอย่างทั่วถึง ครูเป็นอาชีพหนึ่งต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนได้มีทักษะสำหรับการดำรงชีวิตในโลก นั่นคือ ทักษะการเรียนรู้ ซึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นักเรียนต้องมีทักษะพื้นฐานและทักษะที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในโลกยุคใหม่ (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2566)

หัวใจสำคัญของการยกระดับคุณภาพผู้เรียน คือการเร่งพัฒนาครูผู้สอนให้มีศักยภาพ ทั้งในด้านองค์ความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากครูคือบุคลากรหลักที่ใกล้ชิดผู้เรียนที่สุด และมีบทบาทสำคัญในการบ่มเพาะคุณลักษณะรวมถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2564) ซึ่งความสามารถของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของครู เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และการสอนที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครู (ทิตินา แคมมณี, 2564) ทั้งนี้คุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของครู การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีสมรรถนะครูในด้านการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอนในชั้นเรียน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการวัดผลระหว่างเรียนและด้านทักษะชีวิตส่วนตน เพราะสมรรถนะของครู เหล่านี้ส่งผลต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด (พวงเพ็ญ อินทรประวัติ และคณะ, 2564)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน ครูที่มีสมรรถนะสูงสามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นและเร่งด่วนสำหรับครูในยุคปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) เนื่องจากการจัดการศึกษาปัจจุบันได้มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต ซึ่งในการดำเนินการครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยครูจำเป็นจะต้องรู้จักผู้เรียนรอบด้านและสามารถวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปเป็นพื้นฐานการออกแบบหรือวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน (สิทธิพล อาจอินทร์, 2564) ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะสามารถจัดสาระการเรียนรู้ให้เชื่อมโยงกับการ



ใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 และสำคัญต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2565: 3) ซึ่งช่วยส่งเสริมการแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและมีวิจารณ์ญาณทางความคิด อย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริงตัดสินใจเลือกปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ สามารถพัฒนาความคิด ขั้นสูง ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้เรียนมีมุมมองเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้ (Dema & Tshering, 2020) และยังช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีความสนุกสนานมากขึ้นช่วยสร้างประสบการณ์การ เรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และมีความหมายสำหรับผู้เรียน ทำให้มีทักษะในการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น (Nelson & Bramwell-Lalor, 2023)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) จึงได้ให้ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ว่า ครูผู้สอนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคม เทคโนโลยีและการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเปลี่ยนจากผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอดโดยปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ แนะนำวิธีการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้สามารถแสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ทักษะต่าง ๆ โดยการ สร้างความเข้าใจด้วยตนเองจนเกิดเป็นการเรียนรู้ที่มีความหมายเนื่องจากการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดหรือเน้น คิดวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง ครูผู้สอนจะใช้กิจกรรมอะไรให้ผู้เรียนได้คิด ในการจัดการเรียนการสอนครูต้องมีการ วางแผนและเตรียมการใช้กิจกรรมต่าง ๆ โดยจัดให้ผู้เรียนคิดบ่อย ๆ และสิ่งที่ครูผู้สอนสามารถดำเนินการจัด กระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดขั้นสูง ครูควรแสวงหารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการฝึกอบรม ศึกษาจากคู่มือ ผลงานวิจัยหรือจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้สอนคนอื่น ๆ ที่มี ประสบการณ์รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว ซึ่งปัจจุบันนี้เข้าถึงได้ง่ายโดย การใช้สื่อออนไลน์ (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์และคณะ, 2560) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดจุดเน้นของการจัด การศึกษาในทุกกระดับโดยให้ครูผู้สอนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ยืดหยุ่นเวลาให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากขึ้น ภายใต้โครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ และจัดทำเป็นคู่มือเพื่อเป็น แนวทางให้กับสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามและประเมินผลภายใต้โครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ พบว่ามีการนำ รูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกไปประยุกต์ใช้ผิด ๆ โดยให้ผู้สอนลดบทบาทความเป็นผู้ให้ความรู้ เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหลักสูตร โดยปล่อยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เองอย่างอิสระจากการ ทำกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เรียนด้วยตนเอง ไม่ได้เรียนรู้พัฒนาติด้านการรู้คิดและความ ตื่นตัวในกิจกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) อีกทั้งรายงานในแผนกลยุทธ์ของ



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้มีทักษะที่จำเป็น สามารถแก้ปัญหา มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2566) ทั้งนี้เพราะครูยังมีความรู้ความเข้าใจและทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในบางองค์ประกอบที่คลาดเคลื่อน ทำให้การจัดการเรียนรู้อย่างเน้นที่ครูเป็นศูนย์กลาง ส่วนมากยังคงเชื่อมั่นและคุ้นเคยอยู่กับการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญของตนให้ลูกศิษย์ เชื่อว่าครูคือผู้รู้ดีที่สุดในห้องเรียน ครูต้องสอนให้ครบเนื้อหาและเวลาที่จำกัดและสถานศึกษาบางแห่งครูยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ของครูจึงยังคงเน้นเนื้อหาวิชาและการท่องจำแบบเดิม บางส่วนยังขาดความรู้และทักษะในกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ครบทุกองค์ประกอบ ตลอดจนครูไม่มีเวลาเตรียมการสอนและเวลาสอนอย่างเต็มที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2567)

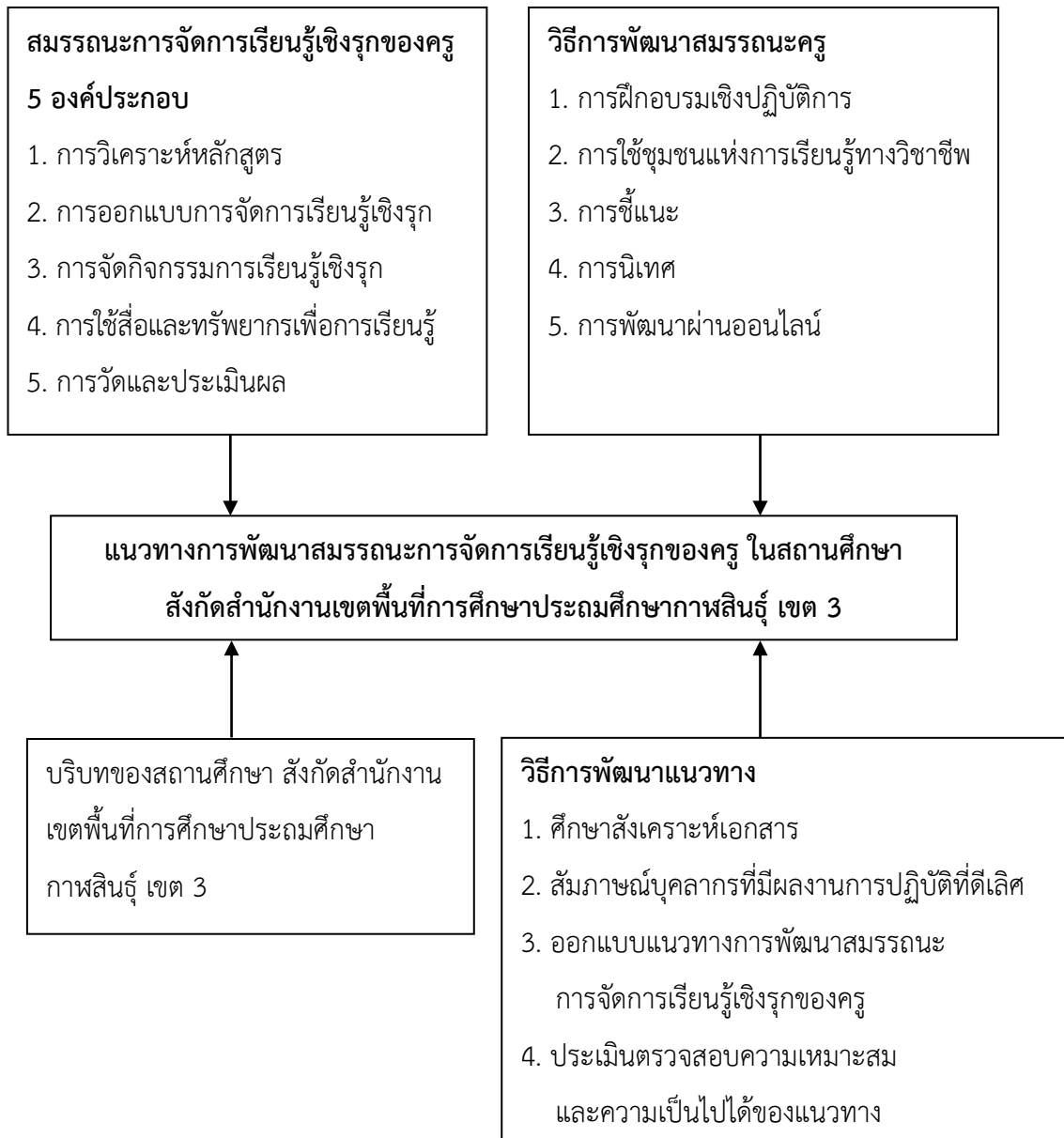
จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการวิจัยพัฒนาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู
2. เพื่อพัฒนาและประเมินแนวทางพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ความสำคัญ ในหัวข้อต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะ 2) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 4) การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 5) ความต้องการจำเป็น 6) แนวทางและการพัฒนาแนวทาง 7) บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วได้สังเคราะห์องค์ประกอบในสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร 2) การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก 4) การใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และ 5) การวัดและประเมินผลและสังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยแต่ละระยะมีขั้นตอนดำเนินการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา



1. ขั้นตอนดำเนินการ โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น

2. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 1,696 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 181 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,515 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2568) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 313 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จำแนกเป็นผู้บริหารร้อยละ 50 จำนวน 91 คน ที่เหลือเป็นครู จำนวน 222 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์พฤติกรรมที่สะท้อนตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบในสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ทั้ง 5 องค์ประกอบ แล้วสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ประเภทตอบสนองแบบคู่ ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จำนวน 40 ข้อ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามทุกข้อ เท่ากับ 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกของตอนสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .452-.903 และตอนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 495-.990 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .97 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .98

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลผลตามเกณฑ์ และวิเคราะห์ความจำเป็นโดยหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ระยะที่ 2 การออกแบบและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา

1. ขั้นตอนดำเนินการ ดำเนินการโดยการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จากครูผู้สอนเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบแนวทาง และประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จำนวน 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด คือ เป็นครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 20 ปี มีวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและเป็นครูผู้สอนที่เคยได้รับรางวัลครูผู้สอนดีเด่นระดับประเทศ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก



จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยการประเมินผลการศึกษา และด้านหลักสูตรและการสอน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี มีรายการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ประเด็นหลัก และ 14 ประเด็นย่อย

3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 21 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูผู้สอนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง ตามด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนข้อสรุป

4.2 วิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนา โดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลโดยเทียบกับเกณฑ์

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เรียงลำดับจากสูงหาลำดับดังนี้ คือ การใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก การวัดและประเมินผล และการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตามลำดับ แสดงดัง ตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

สมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิง รุกของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNImodified	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการวิเคราะห์ หลักสูตร	2.82	0.38	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด	0.73	2
2. ด้านการออกแบบ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก	2.89	0.32	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.70	5
3. ด้านการจัดกิจกรรม การเรียนรู้เชิงรุก	2.83	0.37	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	0.72	3
4. ด้านการใช้สื่อ และทรัพยากร เพื่อการเรียนรู้	2.79	0.41	ปานกลาง	4.95	0.21	มากที่สุด	0.77	1
5. ด้านการวัด และประเมินผล	2.87	0.33	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.71	4
โดยรวม	2.84	0.37	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด	0.73	-

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า

2.1 ด้านการวิเคราะห์หลักสูตร ครูสร้างความเข้าใจเชิงลึกในกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารส่งเสริมการวิเคราะห์หลักสูตรผ่านการนิเทศอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เขตพื้นที่จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการลงมือทำจริงและจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ

2.2 ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ครูศึกษารูปแบบการสอนที่หลากหลายจากสื่อและเอกสารวิชาการ ผู้บริหารปรับบทบาทเป็นผู้นำวิชาการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และปรับตารางเรียนให้ยืดหยุ่น (เช่น การบูรณาการรายวิชาหรือเพิ่มคาบเรียนยาว) เขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุนโดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ



2.3 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมสูงสุด และแสวงหาเทคนิคใหม่ ๆ จากงานวิจัยหรือวิดีโอตัวอย่างการสอน ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรและประสานงานผู้เชี่ยวชาญมาเป็นโค้ชให้ครู เขตพื้นที่การศึกษาสร้างพื้นที่หรือเวทียสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา

2.4 ด้านการใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ครูพัฒนาทักษะการเลือกใช้สื่อ/LMS (Learning Management System) และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การใช้สื่อกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้บริหารจัดหาเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ ทันสมัยและเข้าถึงง่าย เขตพื้นที่ศึกษาคัดสรรนวัตกรรมและเทคโนโลยีล่าสุดมาถ่ายทอดผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.5 ด้านการวัดและประเมินผล ครูศึกษาแนวทางการวัดผลตามสภาพจริงผ่านช่องทางออนไลน์ และการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยให้การวัดผลมีประสิทธิภาพ เขตพื้นที่การศึกษาจัดอบรมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เชิงรุก

ผลการประเมินแนวทางทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการวิเคราะห์หลักสูตร	4.85	0.37	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	4.92	0.28	มากที่สุด	4.84	0.37	มากที่สุด
ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก	4.88	0.33	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด
ด้านการใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้	4.90	0.31	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
ด้านการวัดและประเมินผล	4.93	0.26	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
โดยรวม	4.90	0.31	มากที่สุด	4.82	0.39	มากที่สุด



อภิปรายผล

จากการวิจัย มีประเด็นข้อค้นพบสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูผู้สอนบางส่วนยังมีความรู้ความเข้าใจในหลักการในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก แต่ยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพหรือนำไปบูรณาการกับการสอนปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับเทคนิควิธีการการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ตลอดจนการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ยังไม่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่องเท่าที่ควร อีกทั้งครูถูกดึงเวลาไปทำงานนอกเหนือการสอน ทำให้ไม่มีสมาธิในการพัฒนานวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังที่ นนทลี พรธาดาวิทย์ (2559) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นวิธีการที่ดี แต่ก็มีข้อจำกัด คือ ผู้สอนไม่สามารถจัดการเวลาที่มีอยู่กับจำนวนเนื้อหาหลักสูตรที่มากได้ ต้องใช้เวลาในการเตรียมการมาก ห้องเรียนต้องมีขนาดใหญ่และมีความพร้อมในการเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรม จำนวนผู้เรียนมาก อาจมีข้อจำกัดในการดูแลควบคุมให้ผู้เรียนดำเนินกิจกรรมไปในทิศทางที่ผู้สอนวางแผนได้ยากและครูผู้สอนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะไม่ยอมรับวิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าผู้สอน ตลอดจนผู้เรียนต่อต้านวิธีการสอนที่ไม่ใช่การบรรยาย จึงทำให้การนำรูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกมาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จและไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพชรจันทร์ ภูทะวัง (2565) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวดี นามม่วง (2568) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เพราะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยสร้างความสนใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียนมากกว่าการเรียนแบบบรรยาย ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาทักษะการคิดวิจารณ์ญาณแก่ผู้เรียน (Bonwell & Eison, 1991) เป็นการส่งเสริมการแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและมีวิจารณ์ญาณทางความคิดอย่างสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริงตัดสินใจเลือกปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ สามารถพัฒนาความคิดขั้นสูง ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้เรียนมีมุมมองเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้ (Dema & Tshering, 2020) และยังช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสนในการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีความสุขสนุกสนานมากขึ้นช่วย



สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และมีความหมายสำหรับผู้เรียน ทำให้มีทักษะในการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น (Nelson & Bramwell-Lalor, 2023) รวมไปถึง Lombardi and Physics Team (2021) ที่กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกช่วยส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายเกิดความมั่นใจในตนเอง เกิดแรงจูงใจในการเรียนหรือการทำกิจกรรมมากยิ่งขึ้น และยังส่งผลให้เกิดการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าการที่ครูมีบทบาทเป็นผู้บรรยายให้ผู้เรียนฟังเพียงอย่างเดียว ดังนั้นสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกจึงเป็นสิ่งสำคัญของครูในยุคปัจจุบัน ซึ่งครูจะต้องมีสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทของทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือทักษะกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้กระบวนการจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรตัวชี้วัดรายวิชา นำไปพิจารณาออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ รวมถึงการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) ได้ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รวมทั้งความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้ และ สิทธิพล อาจอินทร์ (2564) ได้กล่าวว่า ในบริบทการศึกษายุคปัจจุบันที่มีการยกระดับหลักสูตรเพื่อมุ่งเน้นการสร้างเสริมทักษะชีวิตและสมรรถนะที่จำเป็น ครูจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้โดยเริ่มจากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างรอบด้าน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการออกแบบและวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการและศักยภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพชรจันทร์ ภูะวัง (2565) พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภกร รัตนบุตตา (2566) พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของภาวดี นามม่วง (2568) พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 3 พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูมีความตื่นตัวต่อการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการจัดการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) อีกทั้งสื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนสามารถเปลี่ยนเนื้อหาที่ซับซ้อนให้ผู้เรียนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข, 2557) และสื่อการเรียนรู้ที่เป็นเทคโนโลยีความเป็นจริง มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียน



เกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทเรียนเพิ่มมากขึ้นช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ที่เป็นรูปธรรมทางความคิด (Khalfan Al Shuailia et al., 2020) ตลอดจนสื่อการเรียนรู้มีส่วนกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเข้าใจในเนื้อหาของบทเรียนเพิ่มมากขึ้น หากครูใช้ได้อย่างคล่องแคล่วจะสามารถออกแบบสถานการณ์จำลองหรือปัญหาให้เด็กแก้ได้อย่างสร้างสรรค์ (Gumbur & Avarogullari, 2020) ครูที่ใช้แหล่งเรียนรู้ได้อย่างดีจะสามารถพาผู้เรียนเข้าถึงคลังความรู้ระดับโลก อีกทั้งเด็กในปัจจุบันเติบโตมากับเทคโนโลยี หากครูยังใช้เพียงวิธีการสอนแบบเดิม อาจทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบื่อหน่ายไม่น่าสนใจและไกลตัว ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ชี้ให้เห็นว่า ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ครูควรใช้เทคโนโลยีในการวางแผนการสอนและสร้างสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย นำมาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการลงมือทำจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนวิภา บุคตีสี่ (2565) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ด้านการใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในลำดับที่ 2 และยังสอดคล้องกับ ภาวดี นามม่วง (2568) พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในลำดับที่ 3 คือ การใช้ สื่อเทคโนโลยี

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญหลัก คือ การพัฒนาครูให้ความรู้และทักษะในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู หน่วยงานต้นสังกัดสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านนโยบายและจุดเน้น ช่วยสนับสนุนงบประมาณส่งเสริม PLC และการทำวิจัยตลอดจนการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะ การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตร การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ซึ่งนักการศึกษาและนักวิจัยได้ค้นพบและนำไปใช้ได้ผลดีเสนอแนะไว้หลายวิธี เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การชี้แนะ การนิเทศการพัฒนาผ่านออนไลน์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบท สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในแต่ละเขตพื้นที่ ดังที่ ธงชัย คำปวง (2561) กล่าวว่า รูปแบบและกระบวนการพัฒนาครูมีความหลากหลายวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนิสา ดวงขตา (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้รูปแบบและเทคนิคการ



สอนที่หลากหลาย การออกแบบ การจัดการเรียนรู้ตามบริบทและความถนัดของตนเอง มีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง สนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนิเทศภายในสถานศึกษาการวิจัยในชั้นเรียน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการจัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งกำกับติดตามสถานศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศแบบร่วมพัฒนา และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรไท แสงลุน (2564) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโดยใช้การศึกษาชั้นเรียนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ พบว่า แนวทางการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู คือ การเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในการพัฒนาครูให้ทำงานร่วมกันด้วยกระบวนการของการศึกษาชั้นเรียนร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นระยะและต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้เกิดความตระหนักในด้านมาตรฐานวิชาชีพและพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบ เทคนิค วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยการจัดประชุมปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และใช้กระบวนการ PLC นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ครูสามารถเลือกกลยุทธ์การพัฒนาตามความสนใจและความถนัด

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาของครูที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดสรรงบประมาณหรือแผนพัฒนาบุคลากร โดยให้น้ำหนักกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมถึงเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษามีความเหมาะสมอยู่ระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้โดยรวมก็อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีคุณภาพ สถานศึกษาในสังกัดสามารถที่จะนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ ถ้าต่างเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้ แต่ควรศึกษา



บริบท สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในแต่ละเขตพื้นที่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ในด้านการใช้สื่อและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นด้านที่ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบหรือการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูที่เหมาะสมและส่งผลสูงสุดต่อครูในสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลการนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษาไปใช้

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567, 13 พฤศจิกายน). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการศึกษาของ

กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 141

ตอนพิเศษ 309 ง หน้า 13.

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2564). การจัดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง. เอ็มดี ออล กราฟิก.

ทิตนา เขมมณี. (2564). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.

(พิมพ์ครั้งที่ 25). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย คำปวง. (2561). การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ. [วิทยานิพนธ์ปริญญา

ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].

http://www.edu.nu.ac.th/th/news/docs/download/2018_12_23_11_51_51.pdf

นนทลี พรธาดาวิทย์. (2559). การจัดการเรียนรู้แบบ Active learning (พิมพ์ครั้งที่ 2). ทริบเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

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

พวงเพ็ญ อินทรประวัตติ และคณะ. (2564). สมรรถนะของครู 4 ด้านที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด.

วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 22(1), 180-195.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/13343/11148>

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2566). สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลัง สร้างเสริมสมรรถนะของผู้เรียน.

ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และ พเยาว์ ยินดีสุข. (2557). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.



เพชรจันทร์ ภูทะวัง. (2568). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด].

https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=55&ReclId=31130&obj_id=279682&showmenu=no&userid=0

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2560). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาวดี นามม่วง. (2568). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด].

https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=32&ReclId=934&obj_id=3644&showmenu=no&userid=0

วัธนวิภา บุตติสี. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].

<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/2052/1/63010581049.pdf>

<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1102/1/61010586022.pdf>

ศุภากร รัตนบุตดา (2566). โปรแกรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].

https://khoon.msu.ac.th/_dir/fulltext/2024/02/Supakorn_Rattanabudta66.pdf

สิทธิพล อาจอินทร์. (2564). ศาสตร์และศิลป์การจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 4). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สุนิสา ดวงขตา (2564). แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].

<https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/6123/3/SunisaDuangchata.pdf>



- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3.
- _____. (2567). แผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2566). สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3.
- _____. (2568). แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2570. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แนวทางนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). การพัฒนากลไกขับเคลื่อนระบบการผลิตและพัฒนาครูสมรรถนะสูงสำหรับ ประเทศไทย 4.0. พรักหวานกราฟฟิค.
- _____. (2562). เข้าใจสมรรถนะอย่างง่าย ๆ ฉบับประชาชนและเข้าใจหลักสูตรฐานสมรรถนะอย่างง่าย ๆ ฉบับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา. สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนารับรู้.
- อรไท แสงลุน. (2564). การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโดยใช้การศึกษาขั้นเรียนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ. [ปริญญาการศึกษาดุขภูมิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรัตนเศรษฐ].
- <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5022/1/60031530.pdf>
- Dema, K., & Tshering. (2020). The effects of active learning approach in teaching and learning science: A Case of one of the primary schools in Bhutan. *International Research Journal for Quality in Education*, 7(1): 1–6.
- <https://www.researchgate.net/publication/339641177>
- Gumbur, Y., & Avarogullari, M. (2020). The effect of using augmented reality applications on social studies education. *Research and Experience Journal*, 5(2), 72-87.
- <https://doi.org/10.47214/adeder.835927>
- Khalfan Al, S., Ali Sharaf Al, M., & Raja Muznah, H. (2020). The effectiveness of using augmented reality in teaching geography curriculum on the achievement and attitudes of Omani 10th grade students. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 7(2), 20-29.
- <https://www.proquest.com/openview/197f8edbb4267c2593bb42c426ed22bc>



Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Lombardi, D., Shipley, T. F., & Astronomy Team, Biology Team, Chemistry Team, Engineering Team, Geography Team, Geoscience Team, and Physics Team. (2021). The curious construct of active learning. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(1), 8-43.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100620973974>

Nelson, N., & Bramwell-Lalor, S. (2023). Implementing student-centered, active-learning instructional strategies in a grade 10 biology classroom. *International Journal of Research in Teacher Education (IJRTE)*, 14(4): 17-36.

https://ijrte.inased.org/makale_indir/4279



รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

Educational Innovation and Innovator Development Model in schools under the Office of the Basic Education Commission, Chaiphum Province

เพียงแข ภูผายาง^{1*} ปณิธาน วรรณวัลย์² นราศักดิ์ ภูผายาง³

Piangkae Poophayang^{1*} Panithan Wannawan² Narasak Poophayang³

(Received: 2026-03-06; Revised: 2026-03-26; Accepted: 2026-04-08)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา 2) พัฒนารูปแบบฯ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบฯ 4) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฯ ระยะที่ 1 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 368 คน ระยะที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ระยะที่ 3 นำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 32 คน ระยะที่ 4 ประเมินผลรูปแบบจากผู้มีส่วนได้เสีย 12 คน เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง แบบทดสอบ แบบประเมินพฤติกรรมความเป็นนวัตกรรม และแบบประเมินประสิทธิผล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น การทดสอบค่าทีแบบกลุ่มสัมพันธ์ และค่าขนาดอิทธิพล

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก และมีดัชนีความต้องการจำเป็น 2 ด้านที่ต้องได้รับการพัฒนา 2) รูปแบบฯ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ มีความถูกต้องและ ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) หลังการใช้รูปแบบพบว่าครูมีความรู้ และพฤติกรรมความเป็นนวัตกรรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทาง

¹ อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

¹ Lecturer, School of Program in Administration, Chaiphum Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

² Asst. Prof Dr, School of Program in Administration, Sripatum University

³ อาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

³ Lecturer, School of Program in Computer -Science, Chaiphum Rajabhat University

* Corresponding Author: K.piangkae@gmail.com



สถิติที่ระดับ .05 และรูปแบบมีอิทธิพลสูงต่อการพัฒนา 4) ประสิทธิภาพของรูปแบบมีความเป็นไปได้และประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาครู, นวัตกรรมทางการศึกษา, นวัตกรรมทางการศึกษา, การวิจัยและพัฒนา

ABSTRACT

This study aimed to: (1) investigate the current and desirable conditions, as well as the priority needs index (PNI) for developing educational innovation and educational innovators; (2) develop a model for such development; (3) examine the effects of implementing the model; and (4) evaluate the model's effectiveness. This research employed a research and development (R&D) approach consisting of four phases. In Phase 1, data were collected from a sample of 368 participants to examine the current and desirable conditions. In Phase 2, the model was validated for accuracy and appropriateness by nine experts. In Phase 3, the model was implemented with a sample of 32 participants. In Phase 4, the model's effectiveness was evaluated by 12 stakeholders. The research instruments included a questionnaire on current and desirable conditions, a knowledge test, an innovator behavior assessment form, and a model effectiveness evaluation form. Data were analyzed using mean, standard deviation, PNI, paired-samples t-test, and effect size.

The findings revealed that: (1) the current condition was at a moderate level, whereas the desirable condition was at a high level, with two priority needs identified for further development; (2) the developed model comprised six components—principles, objectives, content, development process, measurement and evaluation, and success conditions—and demonstrated high levels of accuracy and appropriateness; (3) after implementation, teachers' knowledge and innovator behaviors significantly increased at the .05 level, with the model showing a strong developmental effect; and (4) The model's effectiveness, in terms of feasibility and utility, was rated at the highest level.



Keywords: teacher development, educational innovation, educational innovators, research and development

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจฐานความรู้ และสังคมแห่งนวัตกรรม ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (OECD, 2019; UNESCO, 2021) ในบริบทดังกล่าว นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ มิได้จำกัดเพียงการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึง (1) นวัตกรรมด้านสื่อการเรียนรู้ เช่น สื่อดิจิทัล แพลตฟอร์มออนไลน์ หรือสื่อเชิงโต้ตอบ (2) นวัตกรรมด้านวิธีการจัดการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงรุก การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน หรือการเรียนรู้แบบผสมผสาน และ (3) นวัตกรรมด้านกระบวนการเรียนรู้ เช่น การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ การวัดและประเมินผลเชิงสมรรถนะ และการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ครูจึงมิได้มีบทบาทเพียงผู้สอน แต่ต้องพัฒนาไปสู่การเป็นครูนวัตกรรมที่สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการออกแบบการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการคิดเชิงระบบที่ผสมองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม (Fullan, 2016) ทั้งนี้ สมรรถนะของครูในฐานะนักนวัตกรรมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยช่วยเพิ่มความเข้าใจเชิงลึก ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะการคิดขั้นสูง และแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นและยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดเรื่องนวัตกรรมทางการศึกษาได้รับการอธิบายว่าเป็นกระบวนการนำแนวคิด วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ (Rogers, 2003; Stoll and others, 2016) โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และผู้เรียน (Hall & Hord, 2015) ทั้งนี้ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ แต่ต้องอาศัยรูปแบบการพัฒนาที่เป็นระบบ มีการกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจน และการประเมินผลที่ตรวจสอบได้ตามหลักวิชาการ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนการสอน (พระธีรวัฒน์ อันเต้ง, 2568) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดนโยบายขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการพัฒนาสมรรถนะครู



ด้านดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

สำหรับบริบทประเทศไทย แม้จะมีนโยบายและแผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน แต่ผลการประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA 2023 ยังสะท้อนว่าผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไทยยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ประเด็นดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงช่องว่างเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ (policy–practice gap) อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ แม้นโยบายจะเน้นการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม แต่การนำไปใช้ในระดับชั้นเรียนยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ เช่น สมรรถนะครูด้านการออกแบบการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมยังไม่ทั่วถึง การใช้เทคโนโลยีมักอยู่ในระดับการสนับสนุนการสอนมากกว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลยังคงเน้นความรู้เชิงเนื้อหา มากกว่าสมรรถนะ ส่งผลให้ผู้เรียนขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง

ทั้งนี้ มีงานวิจัยที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาของคัปรอบความเป็นครูนวัตกรรมทางการศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (นฤมล ชลารักษ์ และคณะ, 2564) ที่ชี้ว่าครูควรมีสมรรถนะด้านการคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยี และการออกแบบการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนักศึกษาครู (กิตติยา ปลอดแก้ว, 2567) พบว่ากระบวนการเรียนรู้เชิงรุกสามารถยกระดับสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การศึกษาความต้องการในการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูวิทยาศาสตร์ (ศิริพร เครือทอง และคณะ, 2568) เสนอว่าการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสำคัญก่อนการออกแบบรูปแบบพัฒนา ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจัยความสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของครูสภา (วรลักษณ์ วิศาลลักษณ์ และคณะ, 2565) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาครูผ่านกระบวนการ PLC ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความเข้มแข็งขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเชิงวิพากษ์จะพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะครูในมิติใดมิติหนึ่ง หรือดำเนินการในลักษณะโครงการระยะสั้น ขาดการบูรณาการเชิงระบบที่เชื่อมโยงระดับนโยบาย ระดับสถานศึกษา และระดับชั้นเรียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การพัฒนาความเป็น “ครูนวัตกรรม” ยังไม่สามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ผู้เรียนในระดับกว้างได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนารูปแบบที่เชื่อมโยงสมรรถนะครู นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างจริงจังต่อไป นอกจากนี้งานวิจัยข้างต้นพบว่า ครูยังขาดทักษะเชิงนวัตกรรม การออกแบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ และการวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับนวัตกรรมที่พัฒนา (Darling-



Hammond et al., 2017) จึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ได้จริงในระดับสถานศึกษาการพัฒนารูปแบบ (Model Development) ในงานวิจัยทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้รูปแบบมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (Creswell & Creswell, 2018) รูปแบบที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงระบบ เช่น ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามและประเมินผลการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

จังหวัดชัยภูมิ มีบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน เมื่อพิจารณาในระดับปฏิบัติ จากการวิเคราะห์รายงานการพัฒนาศึกษาตามเป้าหมายและนโยบายการศึกษา (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยภูมิ, 2567) พบปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) ความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระหว่างโรงเรียนเมืองและชนบท 2) สมรรถนะครูด้านการออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ยังไม่ทั่วถึงและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) การจัดการเรียนรู้อย่างเน้นเนื้อหาและการสอบมากกว่าการพัฒนาสมรรถนะและทักษะขั้นสูง 4) การใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนยังอยู่ในระดับสนับสนุนมากกว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ และ 5) การขาดรูปแบบการพัฒนาที่บูรณาการบริบทพื้นที่กับระบบสนับสนุนในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่ ภายใต้บริบทดังกล่าว โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชัยภูมิจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การสร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ โดยอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเป็นฐาน และดำเนินการสร้าง ตรวจสอบ และประเมินรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้จริงในการพัฒนาครูให้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



4. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงผลการประเมินสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

ประเภทของนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. นวัตกรรมด้านหลักสูตร	3.40	0.47	ปานกลาง	3.90	0.62	มาก	0.15	5
2. นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน	2.95	0.42	ปานกลาง	4.50	0.58	มาก	0.53	1
3. นวัตกรรมด้านสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้	3.46	0.44	ปานกลาง	4.46	0.62	มาก	0.29	3
4. นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล	3.13	0.46	ปานกลาง	4.58	0.52	มากที่สุด	0.46	2
5. นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการศึกษา	3.33	0.48	ปานกลาง	4.03	0.66	มาก	0.21	4
ภาพรวม	3.25	0.35	ปานกลาง	4.30	0.36	มาก	0.32	-

จากตารางที่ 1 ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.35) ขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.36) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) เท่ากับ 0.32 สะท้อนให้เห็นว่ามีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังในระดับปานกลางแต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน (PNI = 0.53) รองลงมาคือนวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล (PNI = 0.46) ซึ่งจัดเป็นลำดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าทั้งสองด้านเป็นประเด็นที่มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังมากที่สุด และอยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพัฒนา



ระยะที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา

การวิจัยระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ โดยดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสร้างร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ และ (2) การตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้

2.1 ผลการสร้างร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI Modified) จากระยะก่อนหน้า ซึ่งพบว่า นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน และนวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับที่ 1 และ 2 มาใช้เป็นฐานในการออกแบบโครงสร้างรูปแบบ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นระบบเชิงวงจร ภายใต้แนวคิด Input–Process–Output–Outcome (IPOO) ควบคู่กับวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรและเทคโนโลยีสนับสนุน และสมรรถนะพื้นฐานของครูด้านการออกแบบการเรียนรู้และการประเมินผล 2) กระบวนการพัฒนา (Process) ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพครูผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้กระบวนการออกแบบเชิงความคิด (Design Thinking) การดำเนินงานผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศแบบ Coaching เพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้และเครื่องมือประเมินเชิงสมรรถนะ 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล และครูที่มีสมรรถนะนวัตกรรม และ 4) ผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ คุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้น วัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม และการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

จากองค์ประกอบดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบฯ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ โครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินงาน แนวทางการประเมินผล ตลอดจนเกณฑ์ความสำเร็จของการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงฉบับสมบูรณ์ของรูปแบบฯ ได้นำร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ก่อนนำไปทดลองใช้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านหลักสูตรและการสอน และด้านการวัดและประเมินผล เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสมตามองค์ประกอบรูปแบบฯ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กิจกรรมการพัฒนา 4) เครื่องมือ /วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ตามลำดับ



ตารางที่ 2 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา

องค์ประกอบของคู่มือตามรูปแบบการพัฒนา นวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา	ด้านความถูกต้อง			ด้านความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.73	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
หน่วยที่ 1 นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.50	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
หน่วยที่ 2 นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล	3.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
หน่วยที่ 3 สมรรถนะครูนวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.83	มาก
4. วิธีการพัฒนา/กระบวนการ						
4.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
4.2 กระบวนการออกแบบเชิงความคิด	4.22	0.83	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด
4.3 กิจกรรมนิเทศและการโค้ช	4.33	0.71	มาก	4.67	0.71	มากที่สุด
4.4 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC)	4.44	0.53	มาก	4.33	0.71	มาก
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 ผลผลิตนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	4.22	0.83	มาก	4.22	0.83	มาก
5.2 ผลผลิตนวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
5.3 การประเมินครูที่มีสมรรถนะนวัตกรรม	4.33	0.71	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด
6. เงื่อนไขความสำเร็จ						
6.1 นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมของโรงเรียน	4.11	0.78	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด
6.2 ทรัพยากรและเทคโนโลยีสนับสนุน	4.44	0.73	มาก	4.44	0.73	มาก
6.3 สมรรถนะพื้นฐานของครู	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.83	มาก
ภาพรวม	4.39	0.22	มาก	4.50	0.30	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบฯ ก่อนนำไปใช้ พบว่าด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39, S.D.=0.22) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.50, S.D.=0.30)



ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา มีดังนี้

3.1 ด้านความรู้ความเข้าใจก่อนนวัตกรรมจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผล

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติทดสอบที และระดับนัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการหลังพัฒนา จำนวน 32 คน

การทดสอบ (40 คะแนน)	$\bar{X}$	S.D.	Paired Differences		t	Sig.(1-tailed)
			$\bar{D}$	S.D. _D		
ก่อนการพัฒนา	34.81	3.18	3.56	2.35	8.56*	.0000
หลังการพัฒนา	38.38	1.24				

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังพัฒนา พบว่า คะแนนหลังพัฒนา ($\bar{X} = 38.38$, S.D. = 1.24) สูงกว่าก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 34.81$, S.D. = 3.18) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t(31) = 8.56$, $p < .001$) และมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูงมาก (Cohen's $d = 1.52$) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการเรียนรู้มีผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างชัดเจนทั้งในเชิงสถิติและเชิงปฏิบัติ

3.2 การตรวจสอบผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมของครู 32 คน เกณฑ์ผ่านร้อยละ 80

ตารางที่ 3 แสดงผลการตรวจสอบผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมของครู

องค์ประกอบของนวัตกรรมทางการศึกษา	ก่อนการพัฒนา			
	จำนวน	มีผลงาน	ร้อยละ	ผลการประเมินตามเกณฑ์
1. นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน	32	32	100.00	ผ่าน
2. นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล	32	28	87.50	ผ่าน
ภาพรวม			93.75	ผ่าน

จากตารางที่ 3 แสดงผลการตรวจสอบผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมของครู จำนวน 32 คน โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านร้อยละ 80 พบว่าด้านนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน มีครูผ่านเกณฑ์จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 แสดงให้เห็นว่าครูทุกคนสามารถพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอนได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด สะท้อนถึงศักยภาพของครูในการออกแบบและพัฒนากระบวนการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรมการวัดและประเมินผล มีครูผ่านเกณฑ์จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 แม้จะมีครูบางส่วนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากพัฒนาแล้วยังไม่นำไปใช้จริงในห้องเรียน จำนวน 4 คน ซึ่งยังไม่



ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่ภาพรวมยังถือว่าอยู่ในระดับสูงและผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่สามารถพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการประเมินผลเชิงนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งสองด้าน พบว่าครูมีผลงานผ่านเกณฑ์คิดเป็นร้อยละ 93.75 ซึ่งอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด สะท้อนว่าการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมสามารถเสริมสร้างศักยภาพครูในการสร้างผลงานนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.3) แสดงผลการประเมินครูด้านนวัตกรรมทางการศึกษาโดยใช้เกณฑ์การประเมินแบบรูปกร

ตารางที่ 3 ผลการประเมินพฤติกรรมความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

องค์ประกอบของนวัตกรรมทางการศึกษา	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		Mean Diff	t	df	P-Value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
1. วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	3.53	0.51	3.88	0.55	0.34	2.78*	31	.009
2. ความคิดสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหา	3.09	0.73	3.72	0.58	0.63	4.25*	31	.000
3. ทักษะการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	3.25	0.51	3.81	0.59	0.56	4.19*	31	.000
4. ทักษะการออกแบบและการจัดการเรียนรู้	3.16	0.45	3.72	0.58	0.56	5.64*	31	.000
5. การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	3.16	0.63	3.84	0.63	0.69	4.34*	31	.000
ภาพรวม	3.24	0.40	3.79	0.34	0.56	6.85*	31	.000

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 3 คะแนนพฤติกรรมความเป็นนวัตกรรมของครูก่อนการพัฒนา ($\bar{X}$ = 3.24, SD = 0.40) หลังการพัฒนา ($\bar{X}$ = 3.79, SD = 0.34) หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 6.85, p < .001) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกองค์ประกอบมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Mean Diff = 0.69) รองลงมาคือ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา (Mean Diff = 0.63) เมื่อคำนวณขนาดอิทธิพลพบว่าอยู่ในระดับสูงมาก (Cohen's d = 1.21) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบหรือโปรแกรมการพัฒนามีผลต่อการยกระดับพฤติกรรมความเป็นนวัตกรรมของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3.4) ด้านความพึงพอใจของครูที่เข้าร่วมการพัฒนาจากรูปแบบและกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น

ตารางที่ 4 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่เข้าร่วมการพัฒนาต่อรูปแบบและกิจกรรมการเรียนรู้

ที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความชัดเจน	4.25	0.67	มาก
2	ขั้นตอนการดำเนินงานมีความเป็นระบบและเข้าใจง่าย	4.34	0.90	มาก
3	เนื้อหาสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง	4.19	0.74	มาก
4	กิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.31	0.86	มาก
5	รูปแบบช่วยพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมการสอน	4.19	0.74	มาก
6	สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้จริง	4.56	0.56	มากที่สุด
7	ระบบนิเทศ กำกับ และให้ข้อเสนอแนะมีประสิทธิภาพ	4.38	0.55	มาก
8	การโค้ชช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการพัฒนานวัตกรรม	4.47	0.67	มาก
9	รูปแบบมีคุณค่าและเหมาะสมต่อการขยายผล	4.28	0.73	มาก
10	ความพึงพอใจโดยรวมต่อรูปแบบการพัฒนา	4.53	0.67	มากที่สุด
ภาพรวม		4.35	0.63	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการประเมินของครูที่เข้าร่วมการพัฒนาต่อรูปแบบและกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่ามีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้จริง ($\bar{X} = 4.56$, S.D.= 0.56) ความพึงพอใจโดยรวมต่อรูปแบบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.53$, S.D.= 0.67) อยู่ในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 4 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

หลังการทดลองใช้ได้นำรูปแบบฯ ให้ผู้มีส่วนได้เสียประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อการนำไปใช้ขยายผลต่อไป โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ตามลำดับ



ตารางที่ 5 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

องค์ประกอบ หลักของ รูปแบบ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความมีประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.58	0.52	มากที่สุด	4.33	0.78	มาก	4.25	0.75	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.67	0.49	มากที่สุด	4.25	0.75	มาก	4.50	0.67	มาก	4.33	0.78	มาก
3. เนื้อหาในการพัฒนา	4.58	0.52	มากที่สุด	4.50	0.52	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	4.50	0.67	มาก
4. วิธีการพัฒนา	4.08	0.67	มาก	4.33	0.78	มาก	4.67	0.65	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.75	0.45	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
6. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.33	0.78	มาก	4.58	0.52	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.58	0.67	มากที่สุด
ภาพรวม	4.50	0.34	มากที่สุด	4.43	0.32	มากที่สุด	4.53	0.35	มากที่สุด	4.65	0.31	มากที่สุด

ตารางที่ 5 แสดงผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา พบว่า ความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. =0.34) และความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. =0.32) อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. =0.35) และความมีประโยชน์ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. =0.31) อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

อภิปรายผล

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษาของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อนำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)



ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน ($PNI = 0.53$) รองลงมาคือ นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล ($PNI = 0.46$) ซึ่งจัดเป็นลำดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าทั้งสองด้านเป็นประเด็นที่มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังมากที่สุด และอยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องมาจากนวัตกรรมทั้ง 2 ด้านนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของครูโดยตรงที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ค่าดัชนีดังกล่าวสะท้อนช่องว่างระหว่างสภาพจริงกับความคาดหวังของครูในความต้องการพัฒนาผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นของ สุวิมล ว่องวาณิช (2562) ที่มุ่งจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ Kenaphoom (2024) อธิบายว่าการยอมรับนวัตกรรมในองค์กรมักเผชิญอุปสรรคจากทัศนคติ ทักษะ และบริบทองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าครูยังขาดความเชี่ยวชาญเชิงระบบในการออกแบบนวัตกรรม

นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับรายงานของ OECD (2019) และ UNESCO (2021) ที่ระบุว่าแม้ระบบการศึกษาทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม แต่ระดับการปฏิบัติจริงในโรงเรียนยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงนโยบาย ขณะเดียวกัน Darling-Hammond et al. (2017) พบว่าการพัฒนาครูที่ไม่ต่อเนื่องและไม่เชื่อมโยงกับบริบทโรงเรียน ทำให้ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมไม่ยั่งยืน จึงยืนยันว่าการนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับต้นไปใช้เป็นฐานในการพัฒนารูปแบบครั้งนี้มีความเหมาะสมและมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ ครูมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เน้นการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวัง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติยา ปลอดแก้ว (2567) ที่พบว่าการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมสามารถเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับ ขนิษฐา ม่วงศรีจันทร์ และคณะ (2566) ที่เสนอว่าการบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมต้องเริ่มจากการกำหนดทิศทางและระบบสนับสนุนที่ชัดเจน รวมถึง นฤมล ชลารักษ์ และคณะ (2564) ที่ชี้ให้เห็นองค์ประกอบของครูนวัตกรรมในยุคดิจิทัลต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้านนวัตกรรม

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา

ผลการวิจัยระยะที่ 2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบเชิงระบบที่ชัดเจนครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ และผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจาก รูปแบบได้รับการออกแบบตามแนวคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยงองค์ประกอบอย่างสอดคล้องและเป็นลำดับขั้น อีกทั้งพัฒนามาบนฐานการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในบริบทจริง จึงสะท้อนปัญหาและความต้องการได้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการบูรณาการทฤษฎีและ



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้รูปแบบมีความครอบคลุม เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับสูง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบเชิงระบบของ Caffarella and Daffron (2013) ที่เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพควรมีขั้นตอนที่เป็นลำดับ มีความเชื่อมโยงภายใน และสามารถตรวจสอบได้ Hall and Hord (2015) อธิบายเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการออกแบบกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงปัจจัยบริบทองค์กร ในมิติของนวัตกรรม Fullan (2016) ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมต้องอาศัยทั้งโครงสร้างสนับสนุนและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏในองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ขณะเดียวกันกรอบแนวคิดการแพร่กระจายนวัตกรรมของ Laisema & Bangthamai (2025) สนับสนุนว่ารูปแบบที่มีขั้นตอนชัดเจนและมีคู่มือกำกับ จะช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มโอกาสการยอมรับนวัตกรรม ผลการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิยังสอดคล้องกับแนวทางการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามหลักที่เสนอว่า การใช้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของรูปแบบและเครื่องมือ ดังนั้น รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงมีความเที่ยงตรงทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเสริมสร้างความรู้และทักษะ การปฏิบัติจริง การนิเทศและโค้ช และการสะท้อนผล ซึ่งเป็นไปตามหลักการวิจัยและพัฒนาที่บุญชม ศรีสะอาด (2560) อธิบายว่า รูปแบบที่ดีต้องมีโครงสร้างชัดเจนและตรวจสอบได้เชิงประจักษ์

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สะท้อนว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติศักดิ์ พงษ์สุระ และคณะ (2568) ที่ระบุว่าการบริหารสู่โรงเรียนนวัตกรรมต้องอาศัยระบบสนับสนุนและกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน รวมทั้งสอดคล้องกับ สภาพร เข้มพันธ์ และชัชจรียา ไบลี (2565) ที่พบว่าปัจจัยการบริหาร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ในมิติการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวคิดของวสันต์ สุทธาวาส และคณะ (2559) ที่เสนอว่าวิธิตักษิณภาพความเป็นนวัตกรรมต้องเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (experiential learning) และการทำงานร่วมกัน

3. การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรทางการศึกษา

ผลการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า หลังการพัฒนาครูมีพฤติกรรมความเป็นนวัตกรสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยที่พบว่าความรู้และพฤติกรรมความเป็นนวัตกรของครูเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อาจอธิบายได้จากลักษณะของรูปแบบที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากการพัฒนาวิชาชีพครูในรูปแบบเดิมที่มักเน้นการถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับ



ความรู้และพฤติกรรมอย่างลึกซึ้ง อย่างไรก็ตาม ค่าขนาดอิทธิพลที่อยู่ในระดับสูงมาก ($d > 1.00$) ควรได้รับการตีความอย่างระมัดระวัง แม้ว่าจะสะท้อนถึงความสำคัญเชิงปฏิบัติในระดับสูง แต่ก็อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบริบท เช่น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างจำกัด แรงจูงใจของผู้เข้าร่วม หรือการใช้รูปแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวก่อน-หลัง ดังนั้น ผลการวิจัยจึงควรถูกตีความในลักษณะบ่งชี้แนวโน้มมากกว่าการสรุปเชิงเหตุผลอย่างเด็ดขาด นอกจากนี้ แม้ว่ารูปแบบจะมีความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีนวัตกรรม แต่ประสิทธิผลของรูปแบบอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการขาดระบบสนับสนุนหรือภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง จึงสะท้อนให้เห็นว่าความพร้อมขององค์กรและบริบทแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้สะท้อนว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นส่งผลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบเน้นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับบริบทการสอนจริง และสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทำให้ครูเกิดความเข้าใจเชิงลึกสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และพัฒนาเป็นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างมีประสิทธิภาพของ Darling-Hammond et al. (2017) ที่ระบุว่าการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง การสะท้อนผล และการมีส่วนร่วมเชิงรุก จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ Desimone (2009) ยังเสนอว่าองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาครูที่มีผลต่อผลลัพธ์ คือ ความเข้มข้น ระยะเวลา และความสอดคล้องกับบริบท ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการในรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่มีขนาดอิทธิพลสูงยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hattie (2009) ที่อธิบายว่าเมื่อค่าขนาดอิทธิพลมากกว่า 0.80 ถือว่าเป็นผลกระทบที่สูงมากในบริบททางการศึกษา และสะท้อนถึงประสิทธิผลของการแทรกแซงทางวิชาการ นอกจากนี้ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ศิริพร เครือทอง และคณะ (2568) ที่พบว่าการพัฒนาแบบการบริหารวิชาการสามารถยกระดับสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับอาทิตย์ ชาวคำ และคณะ (2566) ที่ชี้ว่าการจัดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ช่วยพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้เรียนขณะเดียวกันแนวคิด Experiential Learning ของ Jumini (2023) สนับสนุนว่าการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงและการสะท้อนผล จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่ยั่งยืน เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลการวิจัยทั้งสามระยะจึงแสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การสร้างและตรวจสอบรูปแบบอย่างเป็นระบบ และการทดลองใช้เพื่อพิสูจน์ประสิทธิผลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับหลักการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาของ Whewell & Caldwell (2025) และยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถยกระดับความเป็นนวัตกรรมของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทั้งในเชิงสถิติและเชิงปฏิบัติ ผลการประเมินความพึงพอใจ



ของครูที่เข้าร่วมการพัฒนาพบว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความเหมาะสมของเนื้อหา กระบวนการ และระบบสนับสนุน ส่วน Rubia-Avi (2023) เสนอให้มีเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาของความเป็นนวัตกรรมของครู ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับรูปแบบเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับวรลักษณ์ วิศาลักษณ์ และคณะ (2565) ที่ระบุว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู นอกจากนี้ แนวคิดเชิงนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนผ่านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ยังสะท้อนความสอดคล้องระหว่างรูปแบบที่พัฒนากับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ

4. การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา พบว่า ความถูกต้อง และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก รูปแบบได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบบนฐานการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับมีโครงสร้างและกระบวนการที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริงของครู จึงเอื้อต่อการนำไปใช้ได้จริงและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมต่อการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินคุณภาพรูปแบบของ Stufflebeam and Zhang (2017) ในกรอบ CIPP Model ที่เน้นความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาประสิทธิผลของนวัตกรรมทางการศึกษา เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการวัดและประเมินผล และวิธีการพัฒนา ได้รับคะแนนความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.83) แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ากระบวนการดำเนินงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและก่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hall and Hord (2015) ที่ระบุว่ารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีขั้นตอนชัดเจนและมีระบบติดตามประเมินผล จะเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการนำไปใช้ในองค์กรการศึกษา

ในด้านความถูกต้องที่อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Creswell and Creswell (2018) ที่ระบุว่า การพัฒนานวัตกรรมในงานวิจัยเชิงพัฒนาต้องมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจว่ารูปแบบมีฐานทฤษฎีรองรับอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันคะแนนด้านวัตถุประสงค์และเนื้อหาในการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนถึงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในรูปแบบ แม้ว่าด้านความเหมาะสมจะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) แต่ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูง แสดงให้เห็นว่ารูปแบบ



มีความสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Basister & Bacongus (2025) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางการศึกษาต้องคำนึงถึงบริบทองค์กรและวัฒนธรรมโรงเรียน นอกจากนี้แนวคิดของ วิภา ชัยสวัสดิ์ และ คณะ (2567) ยังเสนอว่านวัตกรรมของครูเกิดจากครูมีความมุ่งมั่นในการหาแนวทางการสอน ดังนั้นหากรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพในระดับสูง ทั้งในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ตามเกณฑ์การประเมินนวัตกรรมทางการศึกษาระดับสากล สะท้อนว่ารูปแบบมีศักยภาพในการนำไปใช้จริงในสถานศึกษา และสามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนาครูสู่ความเป็นนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปใช้

1) จากการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสมในระดับมาก ความเป็นไปได้ต่อการนำไปใช้และความเป็นประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนหรือหน่วยงานทางการศึกษาควรนำรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้หรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา

2) จากการประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของครูนวัตกรรมคือการมีกิจกรรมนิเทศและการโค้ช รวมถึงชุมชนทางวิชาชีพ (PLC) ควบคุมประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรออกแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) หรือ การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental) เพื่อยืนยันประสิทธิผลของรูปแบบในระดับที่มีความเข้มแข็งเชิงระเบียบวิธีมากยิ่งขึ้น

2) ควรขยายการศึกษาผลลัพธ์ไปยังผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมทางการศึกษา หรือศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กิตติยา ปลอดแก้ว. (2567). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับนักศึกษาครู. *วารสารสหสาขาวิชาการและการวิจัย*, 4(1), 835–850. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.274101>
- กิตติศักดิ์ พงษ์สุระ, เฉลิมพันธ์ มีชัย, และชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง. (2568). การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็น



- โรงเรียนนวัตกรรม. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 19(62), 431–443. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/275873>
- ชนิษฐา ม่วงศรีจันทร์, ฉลอง ชาตรุประชีวิน, และสสิพร เซวณชัย. (2566). รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะความเป็นนวัตกรของนักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 11(2), 531–543. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/254721>
- ฐิรนนท์ มณีรัตน์, ชัยวิจิต เขียรชนะ, และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2567). รูปแบบนวัตกรรมการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรของสถานศึกษา สังกัดสถาบันอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้วยระบบบริหารที่มุ่งเน้นการแสดงผลข้อมูลเชิงบริหารแดชบอร์ด. *วารสารราชพฤกษ์*, 22(3), 207–221. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Ratchaphruekjournal/article/view/274667>
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ตักสิลาการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. สุวีริยาสาส์น.
- พระธีรวัฒน์ อันเต้ง. (2568). แนวทางวิธีวิทยาการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทอุดมศึกษา 2580. *วารสารนวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม*, 1(7), 15–31. <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/JRI/article/view/2080>
- วิภา ชัยสวัสดิ์ และทิพวรรณ วรรณภักดี ภูมิพันธ์. (2567) การพัฒนานวัตกรรมการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การจัดการเรียนรู้โครงงานเป็นฐานบูรณาการกับแหล่งการเรียนรู้ท้องถิ่นในชุมชน. *วารสารชุมชนวิจัยและพัฒนาสังคม*, 18(1), 128–146. 10.14456/nrru-rdi.2024.8
- วรลักษณ์ วิศาลักษณ์, มิสุก ปรียาภรณ์, และวงศาแก้วหิรัญ ธีรนนท์. (2565). ปัจจัยความสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูสภา. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 14(2), 245–258. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/250929>
- วสันต์ สุทธาวาส, ธีระวัฒน์ จันทิก, และพิทักษ์ศิริวงศ์. (2559). วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรการศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 9(1), 748–767. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/56882>
- ศิริพร เครือทอง, อรุษา ปุณยบุรณะ, และทศตริน วรรณเกตุศิริ. (2568). ความต้องการในการพัฒนา



รูปแบบการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรของครูวิทยาศาสตร์. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรม*, 27(2), 228–242.

<https://doi.org/10.71185/jeiejournals.v27i2.279742>

สถาพร เข้มพันธ์ และชัชจรียา ไบลี. (2565). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *วารสารบริหารและนิตการศึกษาศึกษา*, 13(2), 135–147. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/140>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *นโยบายและจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2566*.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยภูมิ. (2567, 10 มิถุนายน). *ประกาศผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีงบประมาณ 2567*. <https://www.xxx.go.th/xxx>

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

อาทิตย์ ชาวคำ และศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย. (2566). นวัตกรรมการเรียนรู้วรรณคดีเชิงสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วารสารครุศาสตร์ราชภัฏเชียงใหม่*, 2(3), 15–30. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/cmredujo/article/view/3497>

Basister, M. P., Petersson, J., & Bacongus, R. D. T. (2025). Educational innovations for an inclusive learning environment: Insights from teacher collaboration through lesson study. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1610749>

Caffarella, R. S., & Daffron, S. R. (2013). *Planning programs for adult learners* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Huffman, V., Barron, B., & Osher, D. (2017). *Implications for educational practice of the science of learning and development. Applied Developmental Science*, 21(2), 1–44. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1398640>



- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2015). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (4th ed.). Pearson.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Jumini, J. (2023). Development of teacher innovativeness instruments in the face of educational innovation. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 247–256.
<https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.523>
- Kenaphoom, S. (2024). Innovations in education: Pathways to 21st century learning. *Asian Journal of Humanities and Social Innovation*, 1(2), 46–57. <https://www.ajhsi-journal.org/vol1/issue2/kenaphoom>
- Laisema, S., & Bangthamai, E. (2025). Integrating open educational resources with design thinking: An instructional design model for enhancing innovator competencies. *International Journal of Information and Education Technology*, 15(5), 1072–1083.
<https://doi.org/10.18178/ijiet.2025.15.5.2311>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Trends shaping education 2019*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/trends-shaping-education/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Measuring innovation in education 2023: Tools and methods for data-driven action and improvement*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rubia-Avi, B. (2023). The research of educational innovation: Perspective and strategies. *Education Sciences*, 13(1), Article 26. <https://doi.org/10.3390/educsci13010026>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2016). Professional learning



- communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 10(2), 221–258. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9118-1>
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. The Guilford Press.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Whewell, E., & Caldwell, H. (2025). Innovation in teacher education practices. *Education Sciences*, 15(11), Article 1554. <https://doi.org/10.3390/educsci15111554>



ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

Causal and Consequential Factors of Organizational Commitment of Teachers
in Schools under The Office of The Private Education Commission, Watthana
District, Bangkok

แพรวา วิหงส์^{1*} จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์²

Praewa Wihong^{1*} Jantarat Phutiarayawat²

(Received: 2026-02-25; Revised: 2026-04-29; Accepted: 2026-04-30)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู และ 4) ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2568 กลุ่มตัวอย่างคือครู 320 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.980 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 5) ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงสุด ($r = 0.836$) 6) โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 83.60 ($R^2 = 0.836$) โดยอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำการ

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

¹ Ed.M. degree's student in Educational Administration, Srinakharinwirot University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² Assistant Professor in Educational Administration, Srinakharinwirot University

*Corresponding Author: praewawi@gmail.com



เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($\beta = 0.403$) และคุณภาพชีวิตการทำงาน ($\beta = 0.541$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.885$) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.473$) ผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโรงเรียนเอกชน

Abstract

This study aimed to examine (1) the levels of causal and consequential factors influencing teachers' organizational commitment, (2) the relationships between the casual and consequential factors, (3) the factors affecting teachers' organizational commitment, and (4) the influence of organizational commitment on teachers' organizational citizenship behaviors. The population consisted of 1,857 teachers teaching at schools under the office of the Private Education Commission in Watthana District, Bangkok, Thailand. The sample included 320 teachers selected through stratified random sampling. Data was gathered through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modelling (SEM). The results indicated that overall levels of teachers' quality of work life, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and transformational leadership of administrators were high. All variables were significantly correlated at the .01 level, with the strongest relationship found between quality of work life and organizational commitment ($r = 0.836$). The structural model showed a good fit with empirical data and explained 83.60% of the variance in organizational commitment ($R^2 = 0.836$). Transformational leadership ($\beta = 0.403$) and quality of work life ($\beta = 0.541$) had significant direct effects on organizational commitment at the .001 level. Organizational commitment also had a significant direct effect on organizational citizenship behavior ($\beta = 0.885$). In addition, transformational leadership had a significant indirect effect on organizational commitment ($\beta = 0.473$) through quality of work life at the .001 level.



Keywords: Transformational Leadership, Quality of Work Life, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Private Schools

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของประชากรและความก้าวหน้าของประเทศในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโครงสร้างสังคมอย่างรวดเร็ว รัฐบาลได้กำหนดจุดเน้นในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต โดยมี "ครู" เป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมาย

ปัจจุบันระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะในกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่รุนแรงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นคือ อัตราการลาออกของครูที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน จากการศึกษาของ กนกวรรณ รัตนวิเชียร และคณะ (2565) พบว่า ภาระงานที่เกินขีดความสามารถและระบบสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ เป็นปัจจัยหลักที่ลดทอนประสิทธิภาพการทำงาน ปัญหานี้ไม่ได้หยุดเพียงแค่การลาออกเท่านั้น แต่ยังลามไปถึงการที่ครูยังอยู่ในระบบขาดความทุ่มเท ทำงานเพียงตามหน้าที่พื้นฐาน แต่ขาดการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนองค์การในเชิงรุก ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูง เช่น เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ด้วยเหตุนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะตัดสินความอยู่รอดและเป็นเลิศของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ปกติ ซึ่งครูจะยอมอุทิศตนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การที่จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเชิงสาเหตุหลายด้านร่วมกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นพลังปัญญา (Zhu et al., 2023) ควบคู่ไปกับการจัดให้มี "คุณภาพชีวิตในการทำงาน" ที่เหมาะสม ซึ่ง Al-Qudah (2022) ระบุว่าป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยและได้รับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน เมื่อครูได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการตัดสินใจอยู่ในองค์การและความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hermanto et al. (2024) และ อนาวิน อาจเส็ม (2566) ที่ยืนยันว่าครูที่มีความผูกพันทางใจสูงจะมีจิตสำนึกในการทำหน้าที่และพร้อมจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีออกมาอย่างเด่นชัด



ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครู จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงเรียนเอกชนไทย เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรเพียงในลักษณะความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ โดยยังขาดการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ที่ครอบคลุมอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งงานวิจัยในบริบทโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยเฉพาะในเขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร ยังมีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว

ในบริบทของเขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีโรงเรียนเอกชนจำนวนมากและยังมีความหลากหลายด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาในโรงเรียน อีกทั้งยังขาดงานวิจัยเชิงโครงสร้างที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของครูเอกชนโดยเฉพาะ ดังนั้น การศึกษานี้ จึงมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยคาดว่าจะประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน เสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในวิชาชีพครู ส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรของครูต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 1,857 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2568 ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์ และคณะ (Hair et al., 2006) ที่การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล คือ ขนาดของโมเดล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีพารามิเตอร์ที่จะต้องประมาณค่าจำนวน 19 พารามิเตอร์ ผู้วิจัยเลือกใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 15 คนต่อการประมาณค่าหนึ่งพารามิเตอร์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและรองรับความคลาดเคลื่อน จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่สูงขึ้น คือ 320 คน จากนั้น สุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วน (Proportion Size) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แบ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยมีประชากร คือ ครู จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน มีจำนวน 1,065 คน โรงเรียนขนาดกลาง 8 โรงเรียน มีจำนวน 523 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 20 โรงเรียน มีจำนวน 269 คน รวมจำนวนทุกโรงเรียน 34 โรงเรียน และจำนวนครู รวมทั้งหมด 1,857 คน ดังตาราง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรของโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนบุคลากร
โรงเรียนขนาดใหญ่	6	1,065
โรงเรียนขนาดกลาง	8	523
โรงเรียนขนาดเล็ก	20	269
รวม	34	1,857



ขั้นตอนที่ 2 นำจำนวนครูทั้งหมด 1,857 คน ไปคำนวณมาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์ และคณะ (Hair et al., 2006) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 320 คน จากนั้นแบ่งโรงเรียนจำนวน 34 โรงเรียน ออกเป็น 3 ขนาด โดยจำแนกเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 8 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก 20 โรงเรียน แล้วทำการสุ่มโรงเรียนแต่ละขนาด อย่างง่าย ตามสัดส่วน (Proportion Size) จะได้จำนวนโรงเรียนทั้งหมด 17 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 4 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก 10 โรงเรียน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานครที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดใหญ่	6	3
โรงเรียนขนาดกลาง	8	4
โรงเรียนขนาดเล็ก	20	10
รวม	34	17

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อได้จำนวนสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างแต่ละขนาดครบตามจำนวนแล้ว ด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากนั้นสุ่มตัวอย่างครู โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 184 คน โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 91 คน และโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 45 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนของสถานศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากรของบุคลากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร
โรงเรียนขนาดใหญ่	3	1,065	184
โรงเรียนขนาดกลาง	4	523	91
โรงเรียนขนาดเล็ก	10	269	45
รวม	17	1,857	320



3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สันตามวิธี Item–Total Correlation โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ต่อจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 จึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างทั้งในรูปแบบเอกสาร และแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ผลการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยคัดกรองแบบสอบถามที่สมบูรณ์ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาลงรหัส (Coding) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

4 หมายถึง ตรงตามความเป็นจริงมาก

3 หมายถึง ตรงตามความเป็นจริงปานกลาง

2 หมายถึง ตรงตามความเป็นจริงน้อย

1 หมายถึง ตรงตามความเป็นจริงน้อยที่สุด และดำเนินการบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรเพื่อดูความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรต่าง ๆ สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

$r = 0.00-0.20$ = ความสัมพันธ์ต่ำมาก

$r = 0.21-0.40$ = ความสัมพันธ์ต่ำ

$r = 0.41-0.60$ = ความสัมพันธ์ปานกลาง

$r = 0.61-0.80$ = ความสัมพันธ์สูง

$r = 0.81-1.00$ = ความสัมพันธ์สูงมากแสดงในตาราง

หลังจากนั้น ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยสถิติทดสอบ SEM จากโปรแกรม LISREL for window เพื่อประเมินผลความถูกต้องของโมเดล หรือความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้รับค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยนี้ นำเสนอด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) และใช้การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.50 – 5.00 หมายถึง มีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในระดับปานกลาง



1.50 – 2.49 หมายถึง มีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ

ตัวแปร / องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านเป้าหมายเชิงคุณค่า	3.905	0.629	มาก
2. ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	3.847	0.635	มาก
3. ด้านการสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้เชิงลึก	3.953	0.594	มาก
4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์	3.865	0.655	มาก
5. ด้านการสร้างเอกภาพ	3.888	0.654	มาก
รวม	3.891	0.592	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มากทุกข้อ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับคุณภาพชีวิต การทำงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ

ตัวแปร / องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม	3.601	0.721	มาก
2. ด้านสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ	3.963	0.622	มาก
3. ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ	3.789	0.579	มาก
4. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน	3.733	0.606	มาก
5. ด้านการบูรณาการทางสังคม	3.935	0.575	มาก
6. ด้านสิทธิส่วนบุคคล	3.320	0.720	ปานกลาง



ตัวแปร / องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
7. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.741	0.651	มาก
8. ด้านการคำนึงถึงประโยชน์และความรับผิดชอบ ต่อสังคม	3.953	0.584	มาก
รวม	3.754	0.501	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านสิทธิส่วนบุคคลที่อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ

ตัวแปร / องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.ด้านการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและความสัมพันธ์ในองค์กร	3.838	0.566	มาก
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร	3.926	0.545	มาก
3. ด้านความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป	3.891	0.617	มาก
รวม	3.884	0.524	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ

ตัวแปร / องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการช่วยเหลือผู้อื่น	3.991	0.572	มาก
2. ด้านการใช้ความร่วมมือ	3.994	0.570	มาก
3. ด้านการสำนึกในหน้าที่ตน	4.015	0.556	มาก
รวม	3.999	0.533	มาก



จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คุณภาพชีวิตการทำงาน ของครู	ความผูกพันต่อองค์การ ของครู	การเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ ของครู
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	1			
คุณภาพชีวิตการทำงานของครู	.810**	1		
ความผูกพันต่อองค์การของครู	.802**	.836**	1	
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของครู	.684**	.737**	.805**	1
Mean	3.891	3.754	3.884	3.999
S.D.	0.592	0.501	0.524	0.533

จากตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.684 ถึง 0.836 เมื่อพิจารณาแล้วสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยได้

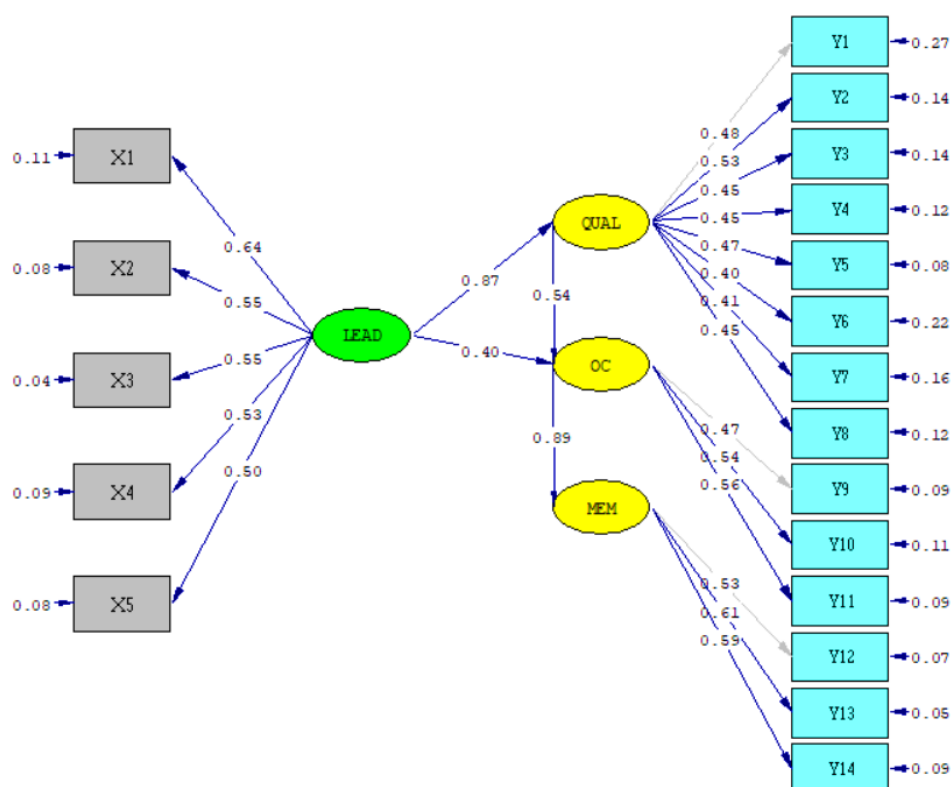
3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร ดังข้อมูลต่อไปนี้



ตารางที่ 9 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติก่อนปรับ	ค่าสถิติหลังปรับ	ผลการพิจารณา
<i>Chi-square</i>	-	819.150	184.20	-
<i>df</i>	-	148	100	-
<i>Chi-square / df</i>	< 2.00	5.535	1.842	ผ่านเกณฑ์
<i>P</i>	>.050	0	0.134	ผ่านเกณฑ์
GFI	>0.90	0.787	0.943	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.727	0.918	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.975	0.996	ผ่านเกณฑ์
RMR	<.050	0.020	0.0126	ผ่านเกณฑ์
SRMR	<.050	0.052	0.0315	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<.050	.119	0.050	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 9 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าสถิติค่า $\chi^2 = 184.20$ ค่า $df = 184$ ค่า $p\text{-value} = 0.134$ ค่าดัชนี GFI = 0.943 ค่าดัชนี AGFI = 0.918 ค่าดัชนี CFI = 0.996 ค่าดัชนี RMR = 0.0126 ค่าดัชนี SRMR = 0.0315 และค่า RMSEA = 0.050 และตัวแปรโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร ได้



Chi-Square=184.20, df=100, P-value=0.13400, RMSEA=0.050

รูปที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของอิทธิพลในแต่ละตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุ
และผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม								
	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู (QUAL)			ความผูกพันต่อองค์การของครู (OC)			การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู (MEM)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำ									
การเปลี่ยนแปลง	0.873	-	0.873	0.403	0.473	0.876	-	0.775	0.775



ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม								
	คุณภาพชีวิตการทำงานของ			ความผูกพันต่อองค์กรของ			การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		
	ครู (QUAL)			ครู (OC)			ของครู (MEM)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ของผู้บริหาร									
สถานศึกษา(LEAD)									
คุณภาพชีวิต									
การทำงานของครู	-	-	-	0.541	-	0.541	-	0.478	0.478
(QUAL)									
ความผูกพัน									
ต่อองค์กรของครู	-	-	-	-	-	-	0.885	-	0.885
(OC)									
อิทธิพลรวม		0.763			0.836			0.784	

หมายเหตุ : *** หมายถึง $p < .001$

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูได้ร้อยละ 78.40 โดยพบว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูได้รับอิทธิพลจากตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่อยู่ในโมเดลทั้ง 3 ตัวแปร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู ผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและความผูกพันต่อองค์กรของครู

อภิปรายผล

อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.873 และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 76.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่า เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีระดับสูงขึ้นตามไปด้วยเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้เชิงลึก จากผลการวิจัยพบว่ามี



ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.953 ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้เชิงลึกต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้และถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ประเมินและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในการพัฒนากระบวนการบริหารงาน จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงลึกและพัฒนางานของครูและสนับสนุนการใช้งานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพและความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีระดับสูงขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ Uzma et al. (2025) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของอาจารย์ ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ ซึ่งเป็นไปตามงานวิจัยของ อรพรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.403 และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 83.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่า เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีระดับสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องมาจากระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.926 ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของโรงเรียนโดยการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน ติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จ แม้จะพบอุปสรรคหรือความท้าทาย นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน ที่ได้รับมอบหมาย และส่งเสริมให้การทำงานคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญก่อนประโยชน์ส่วนตนการดำเนินการเหล่านี้จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครูที่มีระดับสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปตาม Rahman et al. (2025) ได้ศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัย



พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการทำงานของครู ความผูกพันต่อองค์การทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่มีบทบาทสำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การไปยังความพึงพอใจในการทำงานของครู จากปัจจัยทั้งหมดที่ศึกษา ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูมากที่สุด ผลการศึกษานี้ เน้นให้เห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งของความผูกพันต่อองค์การในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ และมีนัยสำคัญในทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาองค์การทางการศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Zhu et al. (2023) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างพลังทางใจและความผูกพันทางใจของครู อันส่งผลโดยตรงต่อระดับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hermanto et al. (2024) และ อนาวิน อาจเสริม (2566) ที่ยืนยันว่า ความผูกพันต่อองค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญ (Mediator) ที่เปลี่ยนอิทธิพลจากภาวะผู้นำให้กลายเป็นพฤติกรรมเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาสูง จะมีแนวโน้มในการอุทิศตนทำงาน นอกเหนือบทบาทหน้าที่ปกติ (Extra-role Behavior) และมีความเต็มใจที่จะร่วมแก้ไขปัญหาของโรงเรียน เสมือนเป็นปัญหาของตนเอง ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์สูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน

3. คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.541 และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 83.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงอิทธิพลของ Al-Qudah (2022) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์เส้นทาง ชี้ให้เห็นว่ามิติด้านสภาวะการทำงานที่ปลอดภัยเป็นปัจจัยพยากรณ์สำคัญที่สุดต่อความผูกพันเชิงทัศนคติ สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีการแข่งขันสูงและเน้นประสิทธิภาพ การสอน การที่โรงเรียนยกระดับคุณภาพชีวิตด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ รวมถึง การสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ รัตนวิเชียร และคณะ (2565) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสวัสดิการในโรงเรียนเอกชนเป็นปัจจัยดึงดูดใจที่ทำให้ครูเกิดความจงรักภักดีและลดอัตราการลาออก เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Pradhan et al. (2022) ที่ยืนยันว่าโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้ครูมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แม้ภายใต้ภาวะความกดดันของการแข่งขันทางการศึกษาในปัจจุบัน



4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยอ้อมผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.473 และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 83.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ได้เพียงแค่ทำหน้าที่เชิงบริหารจัดการเท่านั้น แต่บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นพลังปัญญา เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการรายบุคคลและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ จะส่งผลให้ครูรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตที่ดีและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอนาวิน อาจเสริม (2566) ที่ยืนยันว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กรและความผูกพันของครูในพื้นที่ที่มีความท้าทายสูง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วิจิต แสงสว่าง (2565) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนเอกชน จะส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นรากฐานของความผูกพันต่อองค์กรในระดับสากล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิเคราะห์เส้นทางของ Li et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมสร้างทรัพยากรทางจิตวิทยาผ่านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งผลให้ครูมีความทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับโรงเรียนมากขึ้น

5 ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.885 และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 78.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่าในบริบทโรงเรียนเอกชน ความผูกพันทางจิตใจของครูเป็นตัวพยากรณ์ที่ทรงพลังที่สุดต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ปกติ โดยเฉพาะในด้านการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับต้น (Mean = 4.015) การที่ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนในระดับสูง ส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการอุทิศเวลาและหยิบนัยความช่วยเหลือ แก่เพื่อนร่วมงานและส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางสถานะการแข่งขัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล วงศ์สว่าง และสุพรรณษา สุขเกษม (2566) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนเอกชน โดยครูที่รับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะมีวินัยในตนเองและยินดีปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่นเดียวกับ ชุตินา เจริญพร และ สมชาย รัตนทองคำ (2567) ที่ชี้ให้เห็นว่าในระบบการศึกษาเอกชน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน ซึ่งมีรากฐานมาจากความจงรักภักดีของตัวบุคลากรในระดับสากล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Suparman and Widodo (2023) ที่ยืนยันว่าการบริหารจัดการที่เสริมสร้างความผูกพันจะส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีผ่านโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผล



การศึกษาของ Danish et al. (2022) ที่ระบุว่าอิทธิพลทางตรงของความผูกพันเชิงจิตพิสัย (Affective Commitment) เป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งผลให้ครูแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้ครูและบุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งในด้านกายภาพและด้านจิตใจ โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ดูแลให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย สะอาด และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านความผูกพันต่อองค์การของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการสร้างและเสริมสร้างความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง มีคุณค่าร่วม และมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน ทำให้ครูรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ด้วยการมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่ครูแต่ละคน และให้การยอมรับในความสำเร็จของครูอย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเพียงร้อยละ 78.40 ซึ่งน้อยที่สุด ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษา ตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาโมเดลให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

2.2 ควรวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีครูที่ลาออกจากโรงเรียนน้อย หรือมีความผูกพันกับสถานที่ทำงาน เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกอันจะเป็นประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ รัตนวิเชียร, สมชาย วงศ์เกษม, และปิยภรณ์ กนกพงศ์ศิริ. (2565). คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัย*, 12(2), 85-98.
- ชุติมา เจริญพร, และ สมชาย รัตนทองคำ. (2567). ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 12(1), 115-130.
- ณัฐพล วงศ์สว่าง, และ สุพรรณษา สุขเกษม. (2566). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนเอกชน: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 24(2), 88-102.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิต แสงสว่าง. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนผ่านตัวแปรกลางความสุขในการทำงาน. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*, 13(2), 45-60.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *รายงานประจำปี 2567*. (2567).
<https://heyzine.com/flip-book/a8de820662.html>
- อนาวิน อาจเสริม. (2566). การพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์กรของครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 24(1), 112-125.
- อรรณพ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Al-Qudah, S. (2022). Investigating the direct influence of quality of work life on organizational commitment among educational professionals: A path analysis approach. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 17, 210-224.



- Danish, R. Q., Ali, H. F., Sair, S. A., & Ahmad, M. B. (2022). Impact of organizational commitment on organizational citizenship behavior: A path modeling approach in educational institutions. *Journal of Management and Research*, 9(1), 12-35.
- Hair, J.F, Jr, Black, W. C., Babin, B. Anderson, R. E, & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate do to analysis*. (6th ed). Prentice hall.
- Hermanto, Y., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, A. (2024). Transformational leadership, quality of work life, organizational commitment, and organizational citizenship behavior: A structural model. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication.
- Li, X., Zhang, Y., & Liu, H. (2022). How transformational leadership promotes teacher commitment: The mediating role of quality of work life. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 892154.
- Rahman, H. R., Bolotio, R, & Napitupulu, D. (2025). The role of organizational commitment in improving teachers' job satisfaction in public high schools in Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(2), 62-71.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.007>.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2022). Quality of work life and organizational commitment: A study of academic professionals using structural equation modeling. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 441-460.
- Suparman, H., & Widodo, W. (2023). The influence of school governance and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(2), 481-491.
https://www.researchgate.net/publication/373855009_How_school_governance_affects_teachers'_organizational_citizenship_behavior
- Uzma, S. D., Mohiuddin, S. J., & Mohamed. M. (2025). The impact of transformational leadership on Lecturers' Quality of Work Life: A Case Study at a Malaysian Professional College. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(2),1137. 1143.DOI:10.47772/IJRISS.2025.9020092



Zhu, R., Wang, L., & Chen, S. (2023). Causal modeling of organizational commitment in educational settings: The impact of leadership styles and work environment. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 789-805.