วารสาร

บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

JOURNAL OF GRADUATE STUDIES

BANSOMDEJCHAOPRAYA RAJABHAT UNIVERSITY



ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2569)

Vol.11 No.1 (January – June 2026)

ISSN : 2586-8799

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
Journal of Graduate Studies Bansomdejchaopraya Rajabhat University
ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2569 Vol.11 No.1 January – June 2026

วัตถุประสงค์: เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ ความคิด ทัศนะ และประสบการณ์ ในลักษณะของบทความวิชาการและบทความวิจัยของคณาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา สมาชิก และผู้สนใจ ในสาขาการศึกษา จิตวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ภาษาและวรรณกรรม บริหารธุรกิจ การบริหารเทคโนโลยีนวัตกรรม และการจัดการการสื่อสาร

หน่วยงาน: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600
โทรศัพท์: 0-2473-7000 ต่อ 1811, 1814 โทรสาร: 0-2890-1786
เว็บไซต์: http://ejs.bsru.ac.th/gradjournal/

ปีที่พิมพ์: ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2569)

กำหนดออกวารสาร: ปีละ 2 ฉบับ มกราคม-มิถุนายน, กรกฎาคม-ธันวาคม

จำนวนหน้า: 95 หน้า

ที่ปรึกษา:

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณกร สว่างเจริญ อธิการบดี

บรรณาธิการ:

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุกูล สาระวงศ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กองบรรณาธิการ:

1. ศาสตราจารย์ ดร.อภิชาต ภัทรธรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สิริวัฒน์ วงษ์ศิริ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ศาสตราจารย์ ดร.วิโรฒฏ์ วัฒนานิมิตกูล นักวิชาการอิสระ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์ วิทยาลัยเชียงราย
7. รองศาสตราจารย์ ดร.เสกสรรค์ แย้มพินิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
8. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ อิงอาจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
9. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิภา ไตลังคะ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
10. รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐดนัย สิงห์คลีวรรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภัทร จันทร์เจริญ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา หนูมี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
13 ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรุตม์ พลอยสวยงาม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ฝ่ายจัดการ: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา หนูมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภัทร จันทร์เจริญ
รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐดนัย สิงห์คลีวรรณ
นางสาววรรณิดา สร้อยมยุรา

ออกแบบปก: นางสาวมณฑา พรภิญโญ

หมายเหตุ: บทความตีพิมพ์ในวารสารเป็นทัศนะ แนวคิด และความรับผิดชอบของเจ้าของผลงาน

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความประจำฉบับ (Peer Reviewers)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล กฤชคฤหาสน์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษดา ผ่องพิทยา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ศรีอยุธย์	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เรืองเดช ศิริกิจ	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ต้องลักษณ์ บุญธรรม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี เจริญช่าง นุชมี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดารัณ พราหมณ์แก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชราภรณ์ เขื่อนวัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง	มหาวิทยาลัยชินวัตร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศศกร กฤษณะเสถียร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
อาจารย์ ดร.ปฐมพรณ์ อินทรางกูร ณ อยุธยา	มหาวิทยาลัยธนบุรี
อาจารย์ ดร. ศิริพร มิขำ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
อาจารย์ ดร. จุฑารัตน์ นิรันดร	มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
อาจารย์ ดร. อัครกิตติ์ ปรีชาสุรเศรษฐ์	มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร. สักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล	มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร. นันทกาญจน์ ชินประหัษฐ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ทุกบทความได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความ (Peer Reviewers) บทความละ 3 ท่าน ก่อนลงตีพิมพ์ในวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ประเภทของการประเมินวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีรูปแบบการประเมิน โดยที่ผู้วิจัยจะไม่ทราบถึงข้อมูลคณะกรรมการกลั่นกรองบทความ (Peer Reviewers) และคณะกรรมการกลั่นกรองบทความจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลผู้วิจัยได้ (Double Blinded)

บทความหรือข้อคิดเห็นใด ๆ ในวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาและกองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย

กองบรรณาธิการไม่สงวนสิทธิ์ในการคัดลอกบทความเพื่อการศึกษาแต่ให้อ้างอิงแหล่งที่มาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

บทบรรณาธิการ

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ดำเนินการเปิดรับบทความวิจัยและบทความวิชาการทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการของคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่สนใจ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันเป็นปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2569

เนื้อหาสาระในวารสารฉบับนี้ มีจำนวน 6 เรื่อง ประกอบด้วย บทความวิชาการ 2 เรื่อง และบทความวิจัย 4 เรื่อง โดยทุกบทความได้ผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Reviewers) ประจำฉบับที่มีความเชี่ยวชาญตามศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจากหลากหลายสถาบัน เพื่อให้บทความมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาให้วารสารนี้ได้รับการรับรองคุณภาพเข้าอยู่ในฐานศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) ต่อไป

กองบรรณาธิการวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ขอขอบคุณคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่สนใจทุกท่านที่ส่งบทความมาเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จะเป็นสื่อกลางของการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่ดี มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา การวิจัย และด้านอื่น ๆ ของประเทศสืบไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุกูล สาระวงศ์
บรรณาธิการ

Publication Ethic

บทบาทและหน้าที่ของผู้นิพนธ์ (Duties of Authors)

ผู้นิพนธ์ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. รับรองว่าผลงานที่ส่งมานั้นเป็นผลงานใหม่และไม่เคยตีพิมพ์ที่ใดมาก่อน

2. รายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัย ไม่บิดเบือนข้อมูล หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ

3. อ้างอิงผลงานของผู้อื่น หากมีการนำผลงานเหล่านั้นมาใช้ในผลงานตัวเอง รวมทั้งจัดทำรายการอ้างอิงท้ายบทความ

4. เขียนบทความวิจัยให้ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนดไว้ใน “คำแนะนำผู้เขียน”

5. ชื่อที่ปรากฏในบทความทุกคน ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยจริง

6. ระบุแหล่งทุนที่สนับสนุนในการทำวิจัยนี้

7. ระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (หากมี)

บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการวารสาร (Duties of Editors)

บรรณาธิการต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีหน้าที่พิจารณาคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ

2. ไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้นิพนธ์ และ ผู้ประเมินบทความ แก่บุคคลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

3. ตัดสินใจคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความสำคัญ ความใหม่ ความชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหากับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ

4. ไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว

5. ไม่ปฏิเสธ การตีพิมพ์บทความเพราะความสงสัยหรือไม่แน่ใจ ผู้นิพนธ์ต้องหาหลักฐานมาพิสูจน์ข้อสงสัยนั้น ๆ ก่อน

6. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ ผู้ประเมิน และคณะผู้บริหาร

7. มีการตรวจสอบบทความในด้าน การคัดลอกผลงานผู้อื่น (Plagiarism) อย่างจริงจัง โดยใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้ เพื่อให้แน่ใจว่าบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร ไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น

8. หากตรวจพบ การคัดลอกผลงานของผู้อื่น ในกระบวนการประเมินบทความ บรรณาธิการต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้นิพนธ์หลักทันทีเพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการ “ตอบรับ” หรือ “ปฏิเสธ” การตีพิมพ์บทความนั้น ๆ

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการกลั่นกรองบทความ (Duties of Peer Reviewers)

ผู้ประเมินบทความต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. รักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความที่ส่งมา เพื่อพิจารณาแก่บุคคลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง ในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ (Confidentiality)

2. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่า ตัวเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ เช่น เป็นผู้ร่วมโครงการ หรือรู้จักผู้นิพนธ์เป็นการส่วนตัว หรือ เหตุผลอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้น ๆ

3. ประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่จะมีต่อสาขาวิชานั้น ๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และ ความเข้มข้นของผลงานไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวโดยที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความวิจัย

4. ระบุผลงานวิจัยที่สำคัญ ๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้นิพนธ์ไม่ได้อ้างถึงเข้าไปในการประเมินบทความด้วย นอกจากนี้ หากมีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือน หรือ ซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่น ๆ ผู้ประเมินบทความแจ้งให้บรรณาธิการทราบด้วย

สารบัญ

	หน้า
บทบรรณาธิการ	ก
Publication Ethic	ข
สารบัญ	จ
ความเป็นธรรมทางสังคมในนโยบายสาธารณะ: มุมมองรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม *ศุภภัทรวริศรา เกตุสุนทร*	1
การบริหารจัดการทักษะชีวิตผู้เรียนยุคดิจิทัล ผ่านกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ *วันวิสาข์ โพธิ์พงษ์*	13
แนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย *กนกกาญจน์ วงศ์ใหญ่, สุวดี อุปปินใจ และ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว*	28
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน *กุลธิดา ผุดผ่องใส และ พนัส จันทร์ศรีทอง*	40
ผลการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ที่มีต่อทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 *ณัฐพล โคตรภักดี วทัญญู นาวิเศษ และ ปานเพชร ร่มไทร*	58
THE INFLUENCE OF THE MARKETING MIX (4PS) ON PURCHASING BEHAVIOR TOWARD PLASTIC-PACKAGED SNACKS AMONG BANSOMDEJCHAOPRAYA RAJABHAT UNIVERSITY STUDENTS *YINYONG*	68
แบบฟอร์มเสนอบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสาร	82
รูปแบบส่งบทความเพื่อการตีพิมพ์	83
รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหาและการอ้างอิงบรรณานุกรม	90

ความเป็นธรรมทางสังคมในนโยบายสาธารณะ: มุมมองรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม

Social Justice in Public Policy: A Humanistic Perspective

ศุภภัทรวริศรา เกตุสุนทร*

Suppattarawarisara Ketsoontron*

*หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สถาบันรัชต์ภาคย์

*Bachelor of Public Administration Program, Rajapark Institute

Corresponding Author: ศุภภัทรวริศรา เกตุสุนทร

E-mail: Suppattarawarisara@gmail.com

บทความวิชาการ

วันที่รับบทความ: 23 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 27 มีนาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลเชิงแนวคิดสำหรับบูรณาการความเป็นธรรมเชิงมนุษยนิยมเข้าสู่นโยบายสาธารณะโดยเชื่อมโยงทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานคุณค่าทางรัฐประศาสนศาสตร์กระบวนการนโยบายและผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรมอย่างเป็นระบบ การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์แนวคิดเชิงคุณภาพและสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงทฤษฎี โดยอาศัยแนวคิดความเป็นธรรมของ Rawls และแนวคิดความสามารถของ Sen และ Nussbaum แนวคิด Social Equity และ New Public Service ในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย ผลการวิเคราะห์นำไปสู่การพัฒนาโมเดล 4 มิติ ได้แก่ 1) ระดับฐานคิดเชิงบรรทัดฐาน 2) ระดับคุณค่าการบริหาร 3) ระดับกระบวนการนโยบาย และ 4) ระดับผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรม เชื่อมโยงผ่านกระบวนการถ่ายทอดเชิงคุณค่า เพื่อแก้ปัญหาความเป็นธรรมทางสังคม จากผลการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ด้านความเป็นธรรมทางสังคมในนโยบายสาธารณะมุมมองรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม ย่อมดีกว่าแนวทางเดิมโดยมุ่งเน้นการกำกับการปกครองที่ต้องถูกออกแบบและฝังอยู่ในทุกขั้นตอนของวงจรนโยบาย ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การออกแบบ การนำนโยบายไปปฏิบัติ จนถึงการประเมินผลแบบหลายมิติที่ครอบคลุมทำให้ลดความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง สร้างประสบการณ์ใหม่ด้านความเป็นธรรมของประชาชน ความชอบธรรมของรัฐ

ข้อค้นพบนี้ชี้ว่าการบูรณาการความเป็นธรรมอย่างเป็นระบบช่วยยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากกรอบประสิทธิภาพเชิงเทคนิคไปสู่กรอบเชิงจริยศาสตร์และสถาบัน และสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงเปรียบเทียบในอนาคตความเป็นธรรมควรถูกมองเป็น “กระบวนการ” มากกว่าผลลัพธ์

คำสำคัญ: ความเป็นธรรมทางสังคม, นโยบายสาธารณะ, นโยบายที่มุ่งเน้นความเป็นธรรม, รัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม, การบริการสาธารณะแนวใหม่

Abstract

This study aims to develop a conceptual model for integrating humanistic social justice into public policy by systematically linking normative theories, public administration values, policy processes, and justice-oriented outcomes. The study employs a qualitative conceptual analysis and a systematic synthesis of theoretical literature, drawing upon Rawls's theory of justice, the capability approach of Sen and Nussbaum, as well as the concepts of Social Equity and New Public Service in contemporary public administration. The findings lead to the development of a four-dimensional model consisting of 1) normative foundations, 2) administrative values, 3) policy processes, and 4) justice-oriented outcomes, interconnected through a value translation mechanism. This model enables the integration of justice considerations from the earliest stages of the public policy process. The proposed paradigm shift toward a humanistic public administration perspective suggests that social justice should not be treated merely as a governance outcome but must be embedded across all stages of the policy cycle, including problem identification, policy design, implementation, and multidimensional evaluation. Such an approach contributes to reducing structural inequalities, enhancing citizens' experiences of justice, and strengthening state legitimacy.

These findings demonstrate that the systematic integration of social justice elevates policy analysis from a technical efficiency-oriented framework to an ethical and institutional framework. The proposed model also provides a foundation for future empirical and comparative research. Ultimately, social justice should be conceptualized as a process rather than merely an outcome.

Keywords: Social Justice; Public Policy; Equity-Oriented Policy; Humanistic Public Administration; New Public Service

บทนำ

ในบริบทโลกปัจจุบันความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้การเข้าถึงทรัพยากร โอกาส และบริการสาธารณะมีความไม่เท่าเทียมกันอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2023) สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า "นโยบายสาธารณะ" มิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการบริหารจัดการสังคมได้ จากรายงานของ World Bank (2023) ระบุว่า ประเทศไทยยังคงมีระดับความเหลื่อมล้ำทางรายได้ในระดับสูง โดยในปี 2021 มีค่า Gini coefficient อยู่ที่ 43.3 ซึ่งนับว่าสูงที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก อีกทั้งกลุ่มประชากรร้อยละ 10 ที่มีรายได้สูงสุดครอบครองรายได้และทรัพย์สินมากกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศ สะท้อนถึงความไม่สมดุลในการกระจายทรัพยากรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เป็นธรรม

เชิงโครงสร้างที่ยังคงดำรงอยู่ (OECD, 2022) เป็นกลไกสำคัญที่อาจลดทอนหรือความไม่เป็นธรรมในเชิงโครงสร้าง เช่นแนวคิดความเป็นธรรมของ Rawls (1999) และแนวคิดความสามารถของ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) ได้พยายามอธิบายความเป็นธรรมที่ลึกซึ้งขึ้นแต่ยังคงขาดการบูรณาการเข้ากับกระบวนการนโยบายอย่างเป็นระบบ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงแยกการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี ออกจากกระบวนการนโยบาย ในขณะเดียวกันรัฐประศาสนศาสตร์กระแสหลักโดยเฉพาะแนวคิด New Public Management มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์เชิงเทคนิค (Hood, 1991) แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเชิงองค์กร แต่กลับมีข้อจำกัดในการอธิบายผลกระทบเชิงความเป็นธรรม ในทางตรงกันข้ามแนวคิดคุณค่าสาธารณะ (Public value) และการมีส่วนร่วมของประชาชนได้เข้ามาเติมเต็มด้านคุณค่าและความชอบธรรมของนโยบาย (Bryson et al., 2021; Nabatchi & Leighninger, 2020)

กรอบแนวคิดเชิงมนุษยนิยมที่บูรณาการทฤษฎีความเป็นธรรม คุณค่าการบริหาร และกระบวนการนโยบาย ที่อธิบายความเป็นธรรมในฐานะ “กระบวนการเชิงสถาบัน” ควรถูกฝังในทุกขั้นตอนของนโยบายสาธารณะ ในทางปฏิบัติกลับถูกจำกัดอยู่ในกรอบเชิงเทคนิคที่เน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลลัพธ์ที่วัดได้ มากกว่ามิติศักดิ์ศรีมนุษย์และความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง จากอิทธิพลของ New Public Management (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992) แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐ แต่ถูกวิพากษ์ว่าลดทอนคุณค่าประชาธิปไตยและความเป็นธรรม (Frederickson, 2010; Denhardt & Denhardt, 2015) ส่งผลให้ประชาชนถูกมองเป็น “ผู้รับบริการ” มากกว่าพลเมือง (Stivers, 2008; Box, 2015) เพื่อตอบโจทย์ความเหลื่อมล้ำที่ทวีความรุนแรง แนวคิดความสามารถของ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) จึงเสนอให้มุ่งพัฒนาศักยภาพและเสรีภาพที่แท้จริงของประชาชน แทนการเน้นการกระจายทรัพยากรเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยมและ New Public Service ที่เน้นความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และคุณค่าประชาธิปไตยเป็นศูนย์กลางของการบริหารภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2000; 2015) ขณะที่แนวคิดความเสมอภาคทางสังคม (Social Equity) ของ Frederickson (1990; 2010) ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความเท่าเทียมในการบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะในการออกแบบและการให้บริการสาธารณะ การบูรณาการแนวคิดช่วยให้สามารถอธิบายความเป็นธรรมทางสังคมได้อย่างครอบคลุม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับสถาบัน ตลอดจนเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเป็นระบบและให้ความเป็นธรรมทางสังคมเป็นเสาหลักของรัฐประศาสนศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความหมายของความเป็นธรรมทางสังคมในนโยบายสาธารณะ (2) วิพากษ์ข้อจำกัดของรัฐประศาสนศาสตร์กระแสหลักที่เน้นทางเทคนิคมากกว่ามิติทางมนุษย์ และ (3) เสนอกรอบแนวคิดเชิงมนุษยนิยมในการออกแบบและประเมินนโยบายสาธารณะที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความสามารถ และความเป็นธรรมของมนุษย์ในฐานะหัวใจของการบริหารภาครัฐ ดังนั้น ความเป็นธรรมทางสังคม (Social Justice) เป็นหลักการพื้นฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และเป็นเงื่อนไขสำคัญของความชอบธรรมของรัฐในการกำหนดและดำเนินนโยบายสาธารณะและสังคมร่วมสมัย จากรายงานของ World Bank ระบุว่า ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้และโอกาสยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหลายประเทศขณะที่ United Nations Development Programme ชี้ให้เห็นว่าความไม่เสมอภาคไม่ได้

จำกัดอยู่เพียงมิติรายได้ แต่ครอบคลุมถึงการเข้าถึงบริการสาธารณะ การศึกษา สุขภาพ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์

อย่างไรก็ตาม ช่องว่างสำคัญจึงอยู่ที่ “ยังขาดกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการทฤษฎีความเป็นธรรมเข้ากับกระบวนการนโยบายอย่างเป็นระบบและขาดกรอบวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีความเป็นธรรมกับกลไกของนโยบายสาธารณะ” บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงมนุษยนิยมที่อธิบายความเป็นธรรมในฐานะ “กระบวนการ” ที่ฝังอยู่ในทุกขั้นตอนของนโยบายสาธารณะจึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างโดยพัฒนากรอบแนวคิดเชิงมนุษยนิยมเชื่อมโยงทฤษฎีความเป็นธรรมคุณค่าทางรัฐประศาสนศาสตร์กระบวนการนโยบายและผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากกรอบเชิงเทคนิคไปสู่กรอบเชิงจริยศาสตร์และสถาบันที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมทางสังคม

ความไม่เป็นธรรมทางสังคมมีรากฐานมาจากโครงสร้างสังคมและกรอบแนวคิดเชิงนโยบาย โดย Rawls (1999) อธิบายความเป็นธรรมในมิติของการจัดสรรทรัพยากร ขณะที่ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) ขยายไปสู่มิติของ “ความสามารถ” ซึ่งสะท้อนศักยภาพของมนุษย์ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า เมื่อพิจารณาเชิงวิพากษ์ แนวคิดเหล่านี้ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างครบถ้วนว่า “ความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นได้อย่างไรในกระบวนการนโยบายจริง” ขณะเดียวกัน แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์กระแสหลัก เช่น New Public Management (Hood, 1991) มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากกว่าคุณค่า ส่งผลให้มิติด้านความเป็นธรรมถูกลดทอน ในทางตรงกันข้ามแนวคิดคุณค่าสาธารณะและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Bryson et al., 2021; Nabatchi & Leighninger, 2020) ชี้ให้เห็นว่า ความเป็นธรรมสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อกระบวนการนโยบายเปิดพื้นที่ให้กับคุณค่าและเสียงของประชาชน ในเชิงเหตุผล (Cause) ความไม่เป็นธรรมเกิดจาก “ความไม่สอดคล้องระหว่างทฤษฎีความเป็นธรรมกับกลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงนำการบูรณาการทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานด้านความเป็นธรรม ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ กรอบกระบวนการนโยบาย มีเป้าหมายเพื่ออธิบายว่าความเป็นธรรมทางสังคมถูกถ่ายทอดจากระดับแนวคิดเชิงจริยศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินโยบายและผลลัพธ์เชิงสถาบัน(Frederickson, 2010; Sen, 2009) ทำให้เกิดการพัฒนากรอบแนวคิดประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 ทฤษฎีเชิงบรรทัดฐาน (Normative Theoretical Dimension) ทำหน้าที่เป็นฐานคิดทางจริยศาสตร์ (ethical foundation) สำหรับกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่านโยบายสาธารณะ “เป็นธรรม” หรือ “ไม่เป็นธรรม” โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1.1 ความเป็นธรรมเชิงการกระจาย (Distributive Justice) แนวคิดของ Rawls (1999) เสนอหลักความเสมอภาคขั้นพื้นฐานและหลักความแตกต่าง (difference principle) โดยระบุว่าความไม่เท่าเทียมทางสังคม สามารถยอมรับได้ก็ต่อเมื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เสียเปรียบมากที่สุดแนวคิดนี้ช่วยวิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากร โครงสร้างสิทธิ และกลไกการเข้าถึงบริการนโยบายภาครัฐว่าลดหรือคงไว้ซึ่งความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง

1.2 ความเป็นธรรมเชิงความสามารถ (Capability Approach) แนวคิดความสามารถของ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) เสนอให้พิจารณาความเป็นธรรมจากความสามารถของบุคคลในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า มากกว่าการกระจายทรัพยากรเพียงอย่างเดียว Sen เน้นการขยายเสรีภาพในการเลือกวิถีชีวิต ขณะที่ Nussbaum เสนอความสามารถพื้นฐานที่รัฐควรสนับสนุน แนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์นโยบายมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของกลุ่มเปราะบางและการขจัดอุปสรรค

1.3 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) เป็นหลักการที่เชื่อมโยงความเป็นธรรมกับคุณค่าประชาธิปไตยและการเคารพสิทธิ แนวคิดนี้ได้รับการขยายความในงานของ Nussbaum (2011) ซึ่งเสนอว่ารัฐมีหน้าที่สร้างเงื่อนไขที่เอื้อให้มนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพอย่างมีศักดิ์ศรี ในเชิงนโยบาย หลักศักดิ์ศรีช่วยตั้งคำถามว่าประชาชนถูกมองเป็น “พลเมือง” หรือ “ลูกค้า” และกระบวนการบริหารเคารพความเป็นมนุษย์เพียงใด

ส่วนที่ 2 มิติด้านรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration Dimension) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงสถาบันที่แปรหลักการเชิงบรรทัดฐานไปสู่การปฏิบัติ

2.1 แนวคิด Social Equity ของ H. George Frederickson (1990, 2010) เสนอให้ความเป็นธรรมเป็นหนึ่งในเสาหลักควบคู่กับประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ Frederickson (2010) ชี้ว่าการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรม อาจตอกย้ำความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบเชิงความเสมอภาคของนโยบาย

2.2 Humanistic Public Administration รัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดเชิงวิพากษ์และประชาธิปไตย โดยมองว่าการบริหารภาครัฐเป็นกิจกรรมทางศีลธรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คน (Stivers, 2008) แนวคิดนี้วิพากษ์เชิงเทคนิคของ New Public Management (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992) ที่ลดทอนมิติคุณค่าและเสนอให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นกลไกถ่ายทอดคุณค่าความเป็นธรรมสู่การปฏิบัติจริง

2.3 แนวคิด New Public Service ของ Robert B. Denhardt และ Janet V. Denhardt (2000, 2015) เสนอให้ภาครัฐ “รับใช้ประชาชน” มากกว่าควบคุมหรือบริหารประชาชน เน้นการมีส่วนร่วมของพลเมือง คุณค่าประชาธิปไตย และการเสริมพลังสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับหลักความเป็นธรรมเชิงมนุษยนิยม

ส่วนที่ 3 กระบวนการนโยบาย (Policy Process Dimension) มิตินี้เชื่อมโยงทฤษฎีกับวงจรนโยบาย โดยอาศัยกรอบวงจรนโยบาย (policy cycle) และการวิเคราะห์เชิงการเมืองของกระบวนการกำหนดนโยบาย

3.1 Problem Definition การกำหนดปัญหาจะสะท้อนอำนาจของกลุ่มหลัก ส่งผลให้กลุ่มเปราะบางถูกมองไม่เห็น (Kingdon, 2011) นำไปสู่นโยบายที่ไม่ครอบคลุม

3.2 Policy Design นโยบายแบบสากลที่ไม่คำนึงถึงบริบท นำไปสู่ความไม่เป็นธรรมโดยไม่ตั้งใจ (OECD, 2022)

3.3 Implementation ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ส่งผลต่อประสบการณ์ความเป็นธรรมของประชาชน (Lipsky, 1980; Bovens & Zouridis, 2022) นำไปสู่ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงจริง

3.4 Evaluation ตัวชี้วัดเชิงปริมาณไม่สะท้อนศักดิ์ศรีและความรู้สึกของประชาชน (Van Dooren et al., 2020) นำไปสู่การประเมินที่บิดเบือนเชิงกลไก (Mechanism) ความไม่เป็นธรรมจาก “การแปลคุณค่าที่ผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนของวงจรนโยบาย”

ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรม (Justice-Oriented Outcomes Dimension) ได้เสนอการประเมินผลลัพธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่ *ระดับโครงสร้าง* พิจารณาว่านโยบายลดความเหลื่อมล้ำเชิงระบบหรือไม่ (Frederickson, 2010) *ระดับประสบการณ์ประชาชน* ประเมินความรู้สึกได้รับความเคารพและความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการ (Lipsky, 1980) *ระดับความชอบธรรมของรัฐ* ความเป็นธรรมเชื่อมโยงกับความไว้วางใจและความชอบธรรมทางการเมือง (Denhardt & Denhardt, 2015)

ดังที่กล่าวข้างต้น หากพิจารณาเชิงเปรียบเทียบแนวคิดความเป็นธรรมของ John Rawls (1999) มุ่งเน้น “ความเป็นธรรมเชิงการกระจาย” โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างสถาบันผ่านหลักความเสมอภาคและหลักความแตกต่าง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการออกแบบนโยบายสาธารณะในระดับมหภาค แนวคิดดังกล่าวมีข้อจำกัดในการอธิบายความแตกต่างเชิงบริบทของบุคคลและความสามารถการใช้ทรัพยากรในทางตรงกันข้ามแนวคิดความสามารถ (Capability Approach) ของ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) ขยายขอบเขตของความเป็นธรรมจาก “การกระจายทรัพยากร” ไปสู่ “การขยายศักยภาพของมนุษย์” โดยเน้นสิ่งที่บุคคลสามารถเป็นและกระทำได้จริง ซึ่งช่วยสะท้อนมิติของศักดิ์ศรีและคุณภาพชีวิตได้ลึกซึ้งมากขึ้นแนวคิดนี้ยังมีข้อจำกัดในเชิงการวัดผลและการประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย สรุปได้ว่า การบูรณาการแนวคิดของ Rawls กับ Capability Approach จึงเป็นแนวทางที่ช่วยเชื่อมโยง “ความเป็นธรรมเชิงโครงสร้าง” กับ “ความเป็นธรรมเชิงศักยภาพของมนุษย์” ทำให้สามารถอธิบายความเป็นธรรมในนโยบายสาธารณะได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ในเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด New Public Management (NPM) เน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992) แต่มีข้อจำกัดในการจัดการความไม่เป็นธรรมเชิงโครงสร้างในทางตรงกันข้าม แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม โดยเฉพาะ Social Equity และ New Public Service ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งช่วยขยายการวิเคราะห์จากมิติทางเทคนิคสู่มิติทางจริยศาสตร์และประชาธิปไตย นอกจากนี้ แนวคิดคุณค่าสาธารณะยังเน้นการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อสังคมและเสริมสร้างความชอบธรรมของนโยบาย (Bryson et al., 2021) ขณะที่การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยลดความไม่สมดุลของอำนาจและส่งเสริมความเป็นธรรมในกระบวนการนโยบาย (Nabatchi & Leighninger, 2020; Fung, 2021) ดังนั้น แม้ NPM จะมีประสิทธิภาพเชิงการจัดการ แต่ไม่เพียงพอในการตอบโจทย์ความเป็นธรรมในสังคมร่วมสมัย จึงจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดเชิงมนุษยนิยมเพื่อสร้างนโยบายที่มีทั้งประสิทธิภาพและความเป็นธรรม เปรียบเทียบเชิงกระบวนการนโยบายพบว่าในขั้นตอนการกำหนดปัญหาและกระบวนการกำหนดวาระนโยบาย จะสะท้อนโครงสร้างอำนาจในสังคม ทำให้กลุ่มเปราะบางอาจถูกมองไม่เห็น (Kingdon, 2011) ในขั้นตอนการออกแบบนโยบาย ตามแบบสากลอาจนำไปสู่ความไม่เป็นธรรมโดยไม่

ตั้งใจ หากไม่คำนึงถึงความแตกต่างเชิงโครงสร้าง (OECD, 2022) ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิด Street-Level Bureaucracy ชี้ให้เห็นว่าดุลพินิจของเจ้าหน้าที่มีผลต่อความเป็นธรรมเชิงประสบการณ์ของประชาชน (Lipsky, 1980; Bovens & Zouridis, 2022) ขั้นตอนการประเมินผล ใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสะท้อนมิติความเป็นธรรมและศักดิ์ศรีของมนุษย์ได้อย่างเพียงพอ (Van Dooren et al., 2020) การสังเคราะห์เชิงบูรณาการความเป็นธรรมต้องถูกออกแบบในฐานะกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างฐานคิดเชิงจริยศาสตร์ คุณค่าการบริหาร และการปฏิบัติจริงของนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลเชิงคุณค่า (Public Value Governance) ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและสังคม (Bryson et al., 2021; O'Flynn, 2021)

ดังนั้น ความเป็นธรรมควรถูกออกแบบและบูรณาการในทุกขั้นตอนของวงจรนโยบายเพื่อสร้างนโยบายที่ลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างความชอบธรรมของรัฐ ซึ่งผลจากการสังเคราะห์เชิงวิเคราะห์ทั้ง 4 ขั้นตอน จึงสรุปได้ว่า "ความไม่เป็นธรรมในนโยบายสาธารณะมิได้เกิดจากความล้มเหลวของนโยบายเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างคุณค่าความเป็นธรรมกับกระบวนการนโยบายในแต่ละขั้นตอน อันนำไปสู่นโยบายสาธารณะที่เชื่อมโยงทฤษฎี คุณค่าทางการบริหารและผลลัพธ์เชิงสังคมเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวมซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการศึกษานโยบายเชิงประจักษ์หรือการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในบริบทต่าง ๆ ได้ในอนาคตและจากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทั้งในระดับทฤษฎีและรัฐประศาสนศาสตร์สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ความเป็นธรรมทางสังคมไม่อาจอธิบายได้ด้วยกรอบแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่าง "ความเป็นธรรมเชิงโครงสร้าง" "ความเป็นธรรมเชิงศักยภาพ" และ "ความเป็นธรรมเชิงกระบวนการ" เพื่อให้สามารถสะท้อนทั้งมิติของการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และประสบการณ์ความเป็นธรรมของประชาชนได้อย่างครบถ้วน

การประยุกต์ใช้งาน

บทความนี้ชี้ให้เห็นความตึงเครียดระหว่างแนวคิดเชิงประสิทธิภาพนิยมกับแนวคิดมนุษยนิยมในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย โดยกรอบ New Public Management เน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพแต่ลดทอนมิติความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชนสอดคล้องกับ Frederickson (2010) ที่เสนอให้ "ความเป็นธรรม" เป็นแกนหลักของรัฐประศาสนศาสตร์ มิใช่เพียงองค์ประกอบรองการบูรณาการแนวคิดความสามารถช่วยเปลี่ยนจุดเน้นจากการจัดสรรทรัพยากรไปสู่การขยายศักยภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชนขณะเดียวกัน ระบบราชการทำหน้าที่เป็นกลไกถ่ายทอดคุณค่า ซึ่งความเป็นธรรมขึ้นอยู่กับทั้งดุลพินิจของผู้ปฏิบัติและโครงสร้างสถาบัน ดังนั้น การยึดกรอบประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ และอาจยิ่งตอกย้ำความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง

การเปรียบเทียบระหว่าง New Public Management กับรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยมสะท้อนความแตกต่างเชิงคุณค่าอย่างชัดเจน โดย NPM เน้นผลลัพธ์ที่วัดได้ ความคุ้มค่า และการแข่งขัน ขณะที่แนวคิดมนุษยนิยมให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และคุณค่าประชาธิปไตย (Denhardt & Denhardt, 2015) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Stivers (2008) ที่ชี้ว่าการบริหารภาครัฐต้องเชื่อมโยงกับ

ประสบการณ์และความหมายของประชาชนนอกจากนี้ แนวคิดความสามารถของ Sen (2009) และ Nussbaum (2011) ช่วยขยายมุมมองจาก “ความเท่าเทียม” ไปสู่ “ความเป็นธรรมเชิงศักยภาพ” ซึ่งเหมาะกับสังคมที่มีความหลากหลาย ดังนั้น นโยบายเชิงมนุษยนิยมจึงมุ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย มากกว่าการใช้ทรัพยากรสูงสุด และเสนอให้ความเป็นธรรมเป็นแกนกลางของการวิเคราะห์นโยบาย ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ

ผลการอภิปรายชี้ให้เห็นว่า ผู้กำหนดนโยบายควรมองนโยบายผ่าน “เลนส์เชิงมนุษย์” ควบคู่กับมิติทางเศรษฐกิจและการจัดการ โดยบทความนี้มีนัยเชิงนโยบาย (Policy Level) ในการปรับกรอบคิดและเกณฑ์วิเคราะห์ มากกว่าการเสนอเครื่องมือเชิงปฏิบัติ ภายใต้รัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม “ความเป็นธรรม” ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ แต่เป็นตรรกะกำกับการปกครองที่ฝังอยู่ในทุกระดับ ผ่าน 4 มิติ ได้แก่

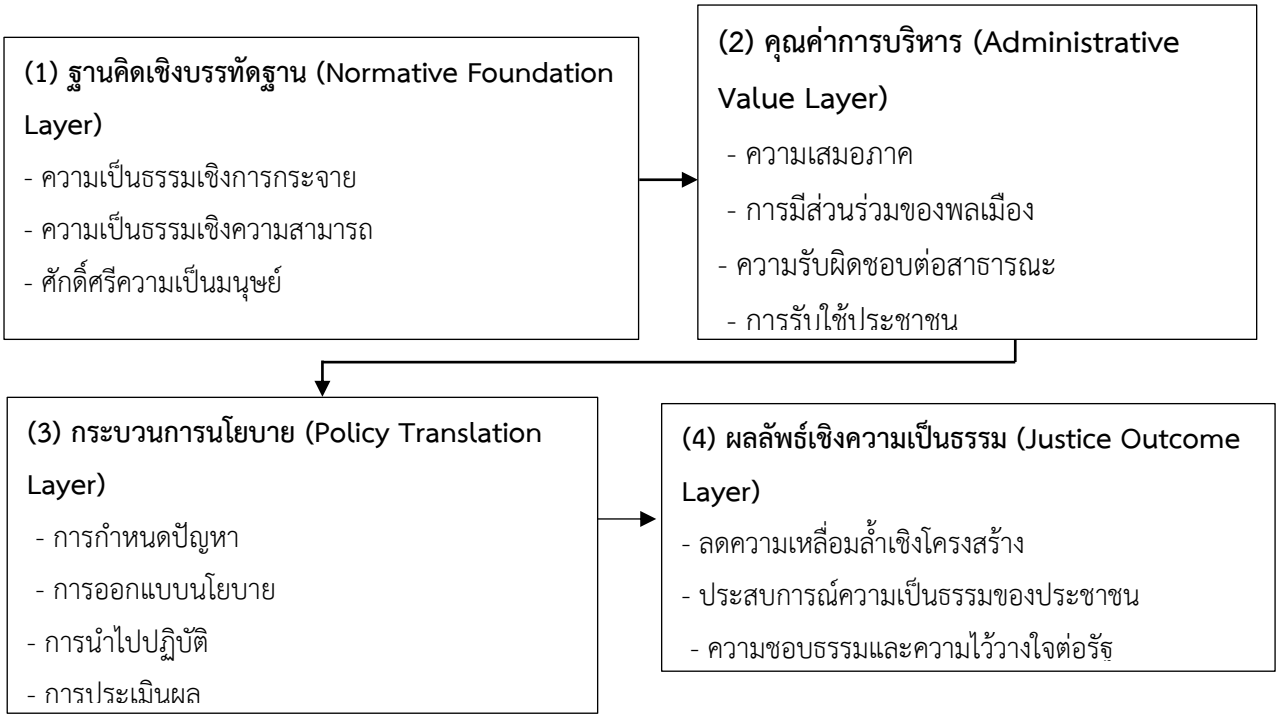
1) ฐานคิดเชิงบรรทัดฐาน (Normative Foundation Layer) ความเป็นธรรมถูกนิยามผ่านหลักการทางจริยศาสตร์ อาทิ ความเป็นธรรมเชิงการกระจาย ความเป็นธรรมเชิงความสามารถ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ประเมินเชิงคุณค่า (ethical criteria) สำหรับกำหนดทิศทางนโยบาย

2) คุณค่าการบริหาร (Administrative Value Layer) เป็นพื้นที่ระบบราชการและผู้บริหารภาครัฐแปรหลักการเชิงทฤษฎีให้กลายเป็นคุณค่าการปฏิบัติ เช่น ความเสมอภาค การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ระดับนี้จึงทำหน้าที่เป็นกลไกกลางที่เชื่อมโยงจริยศาสตร์กับการปฏิบัติ

3) กระบวนการนโยบาย (Policy Translation Layer) ความเป็นธรรมถูกแปรสภาพเป็นการตัดสินใจเชิงรูปธรรมผ่านขั้นตอนการกำหนดปัญหา การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล จึงทำให้ขั้นตอนนี้สำคัญ คือ ความเป็นธรรมอาจถูกบูรณาการหรือบิดเบือนได้ในแต่ละขั้นตอนหากขาดความสอดคล้องระหว่างคุณค่าและกระบวนการ

4) ผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรม สะท้อนออกมา ได้แก่ การลดความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง ประสบการณ์ความเป็นธรรมของประชาชน และความชอบธรรมของรัฐ

บทความนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่โดยเสนอการเปลี่ยนกรอบคิด (Paradigm Shift) ว่า “ความเป็นธรรมต้องถูกออกแบบเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์” โมเดลดังกล่าวช่วยยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากมิติเทคนิคสู่มิติเชิงจริยศาสตร์และสถาบันอย่างเป็นระบบ และสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงเปรียบเทียบในอนาคตตาม รูปภาพดังนี้



ภาพที่ 1 โมเดลการบูรณาการความเป็นธรรมทางสังคมเข้าสู่กระบวนการนโยบายสาธารณะ

จากแผนภาพโมเดลนี้ แสดงการถ่ายทอดคุณค่า (Value Translation Flow) จากระดับนามธรรมสู่การปฏิบัติ โดยความเป็นธรรมไม่ได้เกิดจากการออกแบบนโยบายทันที แต่ต้องผ่านการแปลงหลักการเป็นคุณค่าการบริหารและกระบวนการนโยบาย ก่อนสะท้อนเป็นผลลัพธ์เชิงสถาบันและประสบการณ์ของประชาชน โมเดลมีลักษณะเป็นระบบบูรณาการหลายชั้น (multi-layered integrative system) ที่เชื่อมโยงกันหากขาดความสอดคล้องในชั้นใด ความเป็นธรรมอาจถูกบิดเบือน กรอบนี้วาง “ความเป็นธรรมทางสังคม” เป็นแกนกลางของนโยบายแทนการเน้นประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยสังเคราะห์ทฤษฎีความเป็นธรรม แนวคิดความสามารถ และรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย จึงเสนอให้ความเป็นธรรมเป็น “กระบวนการเชิงสถาบัน” มากกว่าผลลัพธ์ปลายทาง (Outcome-based Justice) และใช้เป็นฐานสำหรับการวิเคราะห์ช่วยยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากกรอบเชิงเทคนิคไปสู่กรอบเชิงจริยศาสตร์และมนุษยนิยม และสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการศึกษานโยบายเชิงประจักษ์และการประยุกต์ใช้ในบริบทจริงต่อไป

บทสรุป

การศึกษานี้พัฒนาโมเดลเชิงแนวคิดที่บูรณาการความเป็นธรรมทางสังคมเข้ากับกระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเป็นระบบ โดยชี้ว่า “ความเป็นธรรม” ต้องถูกออกแบบและฝังอยู่ในทุกขั้นตอนของวงจรนโยบาย ไม่ใช่เพียงการประเมินผลลัพธ์ปลายทาง ซึ่งโมเดลดังกล่าวช่วยยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากมิติเทคนิคสู่มิติเชิงจริยศาสตร์และสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดคุณค่าสาธารณะและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Bryson et al., 2021; Nabatchi & Leighninger, 2020) ในเชิงนโยบาย การลดความเหลื่อมล้ำจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างเชิงโครงสร้าง (OECD, 2022; World Bank, 2023) และบูรณาการความเป็นธรรมตั้งแต่

การกำหนดปัญหา การออกแบบ การดำเนินการ จนถึงการประเมินผลนโยบาย ช่วยชี้ให้เห็นว่า การบริหารภาครัฐไม่ใช่เพียงกลไกทางเทคนิค แต่เป็นตัวกลางสำคัญในการถ่ายทอดคุณค่าความเป็นธรรมสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายและผลลัพธ์ทางสังคมในเชิงองค์ความรู้ใหม่ บทความนี้มีส่วนขยายขอบเขตของการวิเคราะห์นโยบายโดยนำความเป็นธรรมทางสังคมมาเป็นกรอบการวิเคราะห์เชิงกระบวนการ มากกว่าการพิจารณาเป็นผลลัพธ์ปลายทางเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังเสนอการประเมินนโยบายในลักษณะหลายมิติที่ครอบคลุมระดับโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งช่วยเพิ่มความละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความเหลื่อมล้ำและความไม่เสมอภาค จุดเด่นของกรอบแนวคิดที่นำเสนอคือความสามารถในการเชื่อมโยงทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานเข้ากับการวิเคราะห์นโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงแนวคิดสำหรับนักวิชาการและผู้กำหนดนโยบายในการประเมินและออกแบบนโยบายที่คำนึงถึงคุณค่าทางสังคมมากขึ้น

สำหรับข้อจำกัดของบทความนี้คือเป็นการพัฒนาเชิงแนวคิดและวิเคราะห์เชิงทฤษฎี ยังไม่ได้ทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงอาจอธิบายบริบทเชิงสถาบันในแต่ละกรณีได้ไม่ครบถ้วนในทางปฏิบัติ การนำกรอบนี้ไปใช้ อาจเผชิญข้อจำกัดจากระบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพเชิงเทคนิค ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และข้อจำกัดด้านข้อมูล รวมถึงความแตกต่างของบริบททางสังคมและสถาบันอย่างไรก็ตาม กรอบนี้เสนอการเปลี่ยนฐานคิดจาก Rational-instrumental Model สู่ Democratic-humanistic Model โดยเน้นศักดิ์ศรี ความไว้วางใจ และความชอบธรรมเป็นแกนกลางพร้อมทั้งย้ำว่า “ความเป็นธรรม” เป็นตรรกะกำกับการปกครองที่ต้องฝังอยู่ในทุกขั้นตอนของนโยบาย ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ปลายทางงานวิจัยในอนาคตควรทดสอบกรอบนี้ด้วยกรณีศึกษาเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทั้งเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริงตามกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่ออธิบายความเป็นธรรมทางสังคมในนโยบายสาธารณะภายใต้มุมมองรัฐประศาสนศาสตร์เชิงมนุษยนิยม โดยชี้ให้เห็นว่า ความเป็นธรรมมิใช่เพียงผลลัพธ์ปลายทางของนโยบาย หากแต่เป็น “ตรรกะกำกับการปกครอง” ที่ต้องถูกออกแบบและฝังอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบาย ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การออกแบบ การนำนโยบายไปปฏิบัติ กระทั่งถึงการประเมินผล กรอบแนวคิดนี้มีส่วนช่วยยกระดับการวิเคราะห์นโยบายจากมิติประสิทธิภาพเชิงเทคนิคไปสู่มิติเชิงจริยศาสตร์และสถาบันที่ให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรี ความเสมอภาค และความสามารถของมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่

1. **ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)** ***ประการแรก*** บทความนี้เสนอการเปลี่ยนกรอบคิดของการวิเคราะห์นโยบายจาก Outcome-based Justice ไปสู่ Process-based Justice โดยชี้ให้เห็นว่าความเป็นธรรมต้องถูกออกแบบในฐานะ “กระบวนการ” ไม่ใช่เพียงตัวแปรผลลัพธ์ ***ประการที่สอง*** กรอบแนวคิด 4 มิติ (ฐานคิดเชิงบรรทัดฐาน–คุณค่าการบริหาร–กระบวนการนโยบาย–ผลลัพธ์เชิงความเป็นธรรม) ช่วยเชื่อมช่องว่างระหว่างทฤษฎีเชิงจริยศาสตร์กับการวิเคราะห์เชิงนโยบาย ทำให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณค่า–สถาบัน–การปฏิบัติ” ได้อย่างเป็นระบบ ***ประการที่สาม*** บทความนี้มีส่วนขยายองค์ความรู้ในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย โดยเสนอให้ความเป็นธรรมทางสังคมเป็น “แกนกลางของการวิเคราะห์นโยบาย” มากกว่าการเป็นเพียงองค์ประกอบเสริมของประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations) การออกแบบนโยบายที่มุ่งความเป็นธรรม ควรคำนึงถึงความแตกต่างเชิงโครงสร้าง และกำหนดมาตรการเฉพาะสำหรับกลุ่มเปราะบาง แทนการใช้แนวทางแบบสากลเพียงอย่างเดียวและ การบูรณาการความเป็นธรรมในวงจรนโยบาย ควรกำหนดให้ความเป็นธรรมเป็นเกณฑ์หลักในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การออกแบบ การดำเนินการ จนถึงการประเมินผล การพัฒนาศักยภาพเชิงมนุษยนิยมของเจ้าหน้าที่รัฐ ควรส่งเสริมความเข้าใจบริบทสังคมและการใช้ดุลพินิจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การประเมินผลแบบหลายมิติ ควรครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ประสบการณ์ ความรู้สึกเป็นธรรม และความไว้วางใจของประชาชน

แนวทางการเชื่อมโยงสู่การใช้ประโยชน์จริง (Practical Implications) การนำไปประยุกต์ใช้ได้ในหลายระดับ เช่น ระดับนโยบาย (Policy Level) ใช้เป็นกรอบในการออกแบบและประเมินนโยบายที่คำนึงถึงความเป็นธรรมที่มีความหลากหลายสูง ระดับองค์กรภาครัฐ (Organizational Level) ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระบบราชการที่ยึดหลักความเป็นธรรมและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ระดับการวิจัย (Research Level) ใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษาเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบใช้เป็น “เครื่องมือเชิงวิเคราะห์” การประเมินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำ เช่น นโยบายสวัสดิการสังคม นโยบายการศึกษา นโยบายสาธารณสุข เป็นต้น ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถมองเห็นผลกระทบเชิงโครงสร้างและเชิงประสบการณ์ของประชาชนได้อย่างรอบด้านมากขึ้น

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต แม้ว่าบทความนี้จะมีส่วนช่วยพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ แต่ยังคงมีข้อจำกัดการศึกษาเชิงทฤษฎีที่ยังไม่ได้ทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการทดสอบกรอบแนวคิดผ่านกรณีศึกษาเชิงนโยบายพัฒนาเครื่องมือวัดความเป็นธรรมเชิงหลายมิติ วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศหรือระหว่างนโยบาย เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริง

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความเป็นธรรมทางสังคมควรถูกมองในฐานะ “กระบวนการเชิงสถาบัน” มากกว่าการเป็นเพียงผลลัพธ์ของนโยบาย โดยบูรณาการทุกขั้นตอนของวงจรนโยบาย แนวคิดนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมร่วมสมัยที่เน้นบทบาทของคุณค่าสาธารณะและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างความชอบธรรมและความเป็นธรรมของ (Bryson et al., 2021; Nabatchi & Leighninger, 2020) ในเชิงนโยบายการลดความเหลื่อมล้ำจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบนโยบายที่คำนึงถึงบริบทและความแตกต่างของกลุ่มประชากร ซึ่งได้รับการยืนยันจากหลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับนานาชาติ (OECD, 2022; World Bank, 2023) ดังนั้น ความเป็นธรรมทางสังคมมิอาจลดทอนให้เหลือเพียงการประเมินผลลัพธ์ของนโยบาย (outcome-based justice) หากแต่ควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกระบวนการเชิงสถาบัน (Process-based Justice) ที่กำหนดรูปแบบของการเข้าถึง การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติในทุกช่วงของวงจรนโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมประสบการณ์ความเป็นธรรมของประชาชน

เอกสารอ้างอิง

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2021). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review, 81*(1), 123–132.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (3rd ed.). Routledge.

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
Frederickson, H. G. (1990). Public administration and social equity. *Public Administration Review, 50*(2), 228–237.

Frederickson, H. G. (2010). *Social equity and public administration: Origins, developments, and applications*. M.E. Sharpe.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). Longman.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2020). Public participation, citizen engagement, and social equity. *Public Administration Review, 80*(S1), S58–S66.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.

O'Flynn, J. (2021). Collaborative governance and public value: The importance of process. *Policy & Politics, 49*(4), 623–640.

OECD. (2022). *Inequality and public policy*. OECD Auther.

Rawls, J. (1999). *A theory of justice* (Rev. ed.). Harvard University Press.

Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2014). The advocacy coalition framework: Innovations and clarifications. P. A. Sabatier & C. M. Weible (Eds.), *Theories of the policy process* (3rd ed., pp. 189–220). Westview Press.

Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.

United Nations Development Programme. (2022). *Human development report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives*.

World Bank. (2022). *Poverty and shared prosperity 2022: Correcting course*.

การบริหารจัดการทักษะชีวิตผู้เรียนยุคดิจิทัล ผ่านกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Life Skills Management for Learners in the Digital Age through Creative Leadership Paradigms and the Culture of Learning Organizations

วันวิสาข์ โพธิ์พงษ์*

Wanwisa Phopong*

*โรงเรียนบ้านคูเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

*Ban Khu Mueang School, Roi Et Primary Educational Service Area Office 2

Corresponding Author: วันวิสาข์ โพธิ์พงษ์

E-mail: krueng.visakha@gmail.com

บทความวิชาการ

วันที่รับบทความ: 3 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 30 มีนาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากการให้ความรู้แบบคงที่ (3Rs) ไปสู่การสร้างทักษะชีวิตและสมรรถนะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง (4Cs) ในยุคดิจิทัล บทความวิชาการนี้นำเสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นกระบวนทัศน์การบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารจัดการตามระเบียบแบบดั้งเดิม ไปสู่การเป็นผู้ออกแบบและสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะขับเคลื่อนผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่หยั่งรากในปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญสองประการ คือ ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) โดยความปลอดภัยทางจิตใจซึ่งหมายถึงความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในสถานศึกษาว่าการกล้าเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ปลอดภัยจะต้องถูกสร้างขึ้นเป็นพื้นฐานสำคัญ บนรากฐานนี้ กรอบความคิดแบบเติบโตซึ่งเป็นความเชื่อว่าศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ จะช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นพยายามและความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของผู้เรียน หากสถานศึกษาขาดความปลอดภัยทางจิตใจ การปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโตจะไม่ประสบความสำเร็จและส่งผลให้ผู้เรียนเลือกที่จะปฏิเสธความเสี่ยงในการเรียนรู้

สำหรับบริบทการศึกษาไทย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาท่ามกลางอุปสรรคเชิงระบบ เช่น โครงสร้างการบริหารราชการที่มีความตายตัว และข้อจำกัดด้านระบบการประเมินผลระดับชาติที่เน้นคะแนนสอบมาตรฐานมากกว่าการพัฒนาสมรรถนะ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือผู้บริหารอาจมุ่งเน้นเพียงการดำเนินงานตามขั้นตอนภายนอกโดยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมที่แท้จริง ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถสร้างพื้นที่ทดลองนำร่องเพื่อทดสอบนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และปกป้องบุคลากรจากแรงกดดันทางระบบราชการ ควบคู่ไปกับการปรับตัวชี้วัดการประเมินผลภายในองค์กรให้คุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและการพัฒนาทักษะผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, การพัฒนาทักษะชีวิตในยุคดิจิทัล, ความปลอดภัยทางจิตใจ, กรอบความคิดแบบเติบโต, วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The 21st century is defined by a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world, which demands a fundamental shift in educational focus from static knowledge (3Rs) to essential life skills and dynamic competencies (4Cs) appropriate for the digital age. This article argues that Creative Leadership is an essential paradigm shift for educational administrators, requiring them to move beyond traditional bureaucratic management to become designers and architects of educational learning ecosystems.

The efficacy of Creative Leadership in fostering 21st-century skills is mediated by an organizational culture rooted in two critical psychological factors: Psychological Safety and Growth Mindset. Psychological Safety, defined as the shared belief that interpersonal risk-taking is safe within the team, must be established first as a foundational element. Upon this foundation, a Growth Mindset—the belief in the malleability of ability and intelligence—can flourish, acting as a driving force for sustained effort and resilience among learners. Failure to establish Psychological Safety renders attempts to implement a Growth Mindset futile, resulting in learners who avoid learning risks to play it safe.

In the Thai educational context, Creative Leadership is crucial to overcome systemic barriers, such as rigid bureaucratic structures and the assessment gap where high-stakes exams contradict collaborative competency development. The risk lies in administrators focusing merely on procedural compliance without achieving true cultural transformation within schools. To succeed, Thai educational leaders must apply pragmatic operational strategies, creating protected pilot projects for innovative teaching methods and shielding instructors

from rigid bureaucratic pressures, while adjusting internal evaluation metrics to value cultural transformation over outdated standardized test scores.

Keywords: Creative Leadership, Life Skills Development in the Digital Age, Psychological Safety, Growth Mindset, Culture of Learning Organizations

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพลิกผัน ภายใต้กรอบแนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) สภาวะแวดล้อมดังกล่าวทำให้ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กลายเป็นคุณลักษณะที่มีค่ามากกว่าการครอบครององค์ความรู้ที่หยุดนิ่ง อัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลให้อายุใช้งานของความรู้สั้นลง การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวด การศึกษาในรูปแบบท่องจำเพื่อสอบวัดความรู้พื้นฐานในอดีตจึงไม่เพียงพออีกต่อไป และทำให้ "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21" กลายเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการดำเนินชีวิตของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาบริบทการศึกษาของประเทศไทย แม้จะมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แต่การขับเคลื่อนยังคงเผชิญอุปสรรคเชิงระบบ เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากร และความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ คุณภาพการจัดการศึกษากระแสหลักยังคงผูกติดอยู่กับผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ซึ่งเน้นการวัดความจำมากกว่าสมรรถนะการปฏิบัติ ประกอบกับภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีโครงสร้างการสั่งการตามลำดับชั้นอย่างเข้มงวด มักมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการรักษาสภาพเดิม (Status quo) รูปแบบการบริหารดังกล่าวส่งผลต่อการจำกัดความคิดสร้างสรรค์ บั่นทอนความกล้าในการทดลองสิ่งใหม่ และลดทอนความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (Active Engagement) และการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถชี้นำตนเองได้

ดังนั้น บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิด "ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์" เพื่อเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเนื้อหาในบทความจะจัดเรียงตามลำดับโครงสร้างเพื่อนำเสนอรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจาก (1) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา (2) การวิเคราะห์กลไกความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบความคิดแบบเติบโตในฐานะตัวแปรกลางที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร (3) ตารางสังเคราะห์การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน (4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาและอุปสรรคเชิงระบบในบริบทการศึกษาไทย และ (5) ข้อสรุปพร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการอย่างยั่งยืน จุดเด่นที่เป็นแกนหลักสำคัญของบทความวิชาการฉบับนี้ คือการทลายพรมแดนการบริหารแบบแยกส่วน โดยทำการเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่าง 'พฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์' และ 'ผลลัพธ์ตัวผู้เรียน' ผ่านสะพานเชื่อมทางจิตวิทยาองค์กรสองมิติ คือ ความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้เชิงบูรณาการแบบ

ใหม่ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมในยุคดิจิทัล

การสังเคราะห์กรอบแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” ในบริบทสถานศึกษา

1. นิยามและองค์ประกอบจากงานวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการจูงใจและนำทางบุคลากรด้วยวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น โดยใช้วิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ที่พร้อมรับความท้าทาย หัวใจสำคัญของการบริหารรูปแบบนี้คือ ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่ต้องทำหน้าที่สร้างเงื่อนไข สภาพแวดล้อม และโอกาสเพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนสามารถปลดล็อกศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของตนเองได้ บทบาทของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากการเป็น "ผู้ควบคุมหรือผู้กำกับ" ไปสู่การเป็น "ผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้"

2. กรอบแนวคิดไตรมิติของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.1 พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติหลักที่ทำงานประสานส่งเสริมกัน ดังนี้

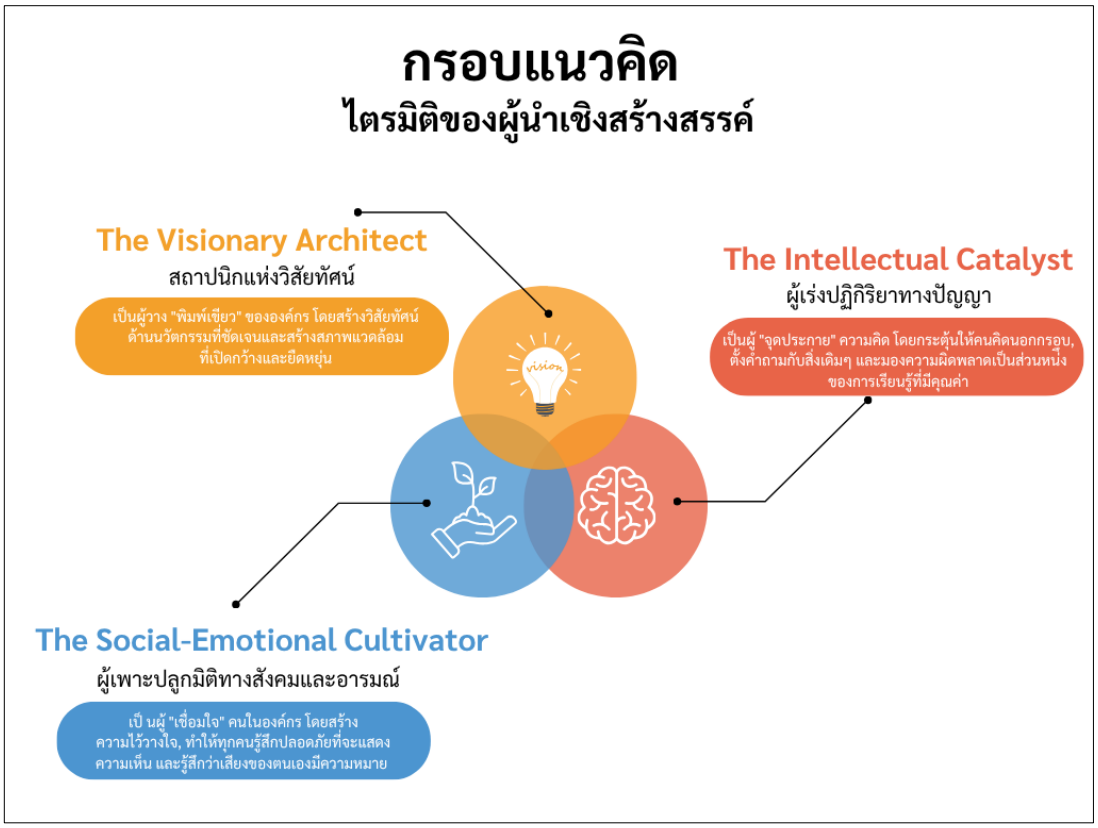
2.1.1 ผู้วางวิสัยทัศน์นวัตกรรม (The Visionary Architect): ทำหน้าที่วางพิมพ์เขียวและสร้างโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ร่วมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความไว้วางใจ อิสระทางความคิด และแสดงความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.1.2 ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst): มุ่งเน้นการขับเคลื่อนและกระตุ้นกระบวนการคิดของบุคลากร ให้เกิดการคิดนอกกรอบ ท้าทายสมมติฐานเดิม และปรับมุมมองต่อความผิดพลาด โดยมองว่าความผิดพลาดจากการทดลองปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการแก้ปัญหา

2.1.3 ผู้ส่งเสริมความสัมพันธ์และอารมณ์สังคม (The Social-Emotional Cultivator): ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งภายในองค์กรและการลดความกลัวในการแสดงออก โดยการสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดพื้นที่ให้ทุกความคิดเห็นได้รับการรับฟังอย่างปลอดภัย ตลอดจนเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรเป็นรายบุคคล

3. การจำแนกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากรูปแบบอื่น

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตรงที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมุ่งเน้นเป็นพิเศษไปที่กระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และการบ่มเพาะสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีขอบข่ายการดำเนินงานที่กว้างกว่า โดยมุ่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและโครงสร้างเชิงระบบทั้งหมดของสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้และการแก้ปัญหาแนวใหม่



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดไตรมิติของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ที่มา : Stoll and Temperley (2009), สุกัญญา สุขเกษม (2557), สุทธิรา ติระการนนท์ (2559) และรุ่งรัตน์ รุจิจารุพัฒน์ และคณะ (2566)

กลไกขับเคลื่อนนวัตกรรม: ความปลอดภัยทางใจและกรอบคิดแบบเติบโตในฐานะตัวแปรกลางที่จำเป็น

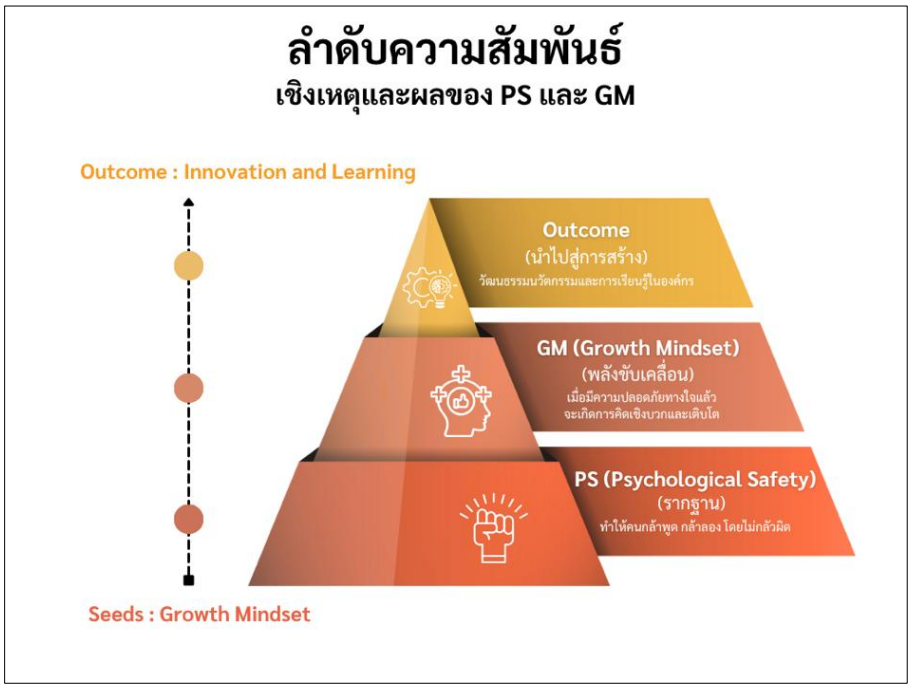
1. ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ในฐานะรากฐาน ความปลอดภัยทางจิตใจ คือ ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่า พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการยอมรับความเสี่ยงระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้บุคลากรและผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าท้าทายสภาพเดิมและทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากความกลัวต่อผลกระทบเชิงลบหรือการสูญเสียความสัมพันธ์ พฤติกรรมการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น การขอข้อมูลป้อนกลับ การยอมรับความผิดพลาด และการทดลองปฏิบัติ ล้วนมีความเสี่ยงในตนเอง ซึ่งความปลอดภัยทางจิตใจจะทำหน้าที่ลดการรับรู้ความเสี่ยงเหล่านี้ลง ผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจได้โดยการเป็นแบบอย่างในการยอมรับความผิดพลาด มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ แสดงความเปิดใจรับฟัง และปรับกรอบความคิดขององค์กรให้มองความผิดพลาดเป็น "บทเรียนสำคัญ" แทนการมุ่งหาผู้รับผิดชอบ

2. กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในฐานะเชื้อเพลิงขับเคลื่อนกรอบคิดแบบเติบโต คือ ความเชื่อว่าความสามารถสติปัญญาและศักยภาพของบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้ผ่านความพยายาม การฝึกฝน และการทำงานหนักผู้นำและบุคลากรที่มีกรอบคิดแบบเติบโตจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

มองความท้าทายในโลกยุคปัจจุบันเป็นโอกาสในการเติบโตมากกว่าอุปสรรคผู้นำสถานศึกษาสามารถปลูกฝังกรอบคิดแบบเติบโตได้ผ่านการเป็นแบบอย่างในการแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอร่วมกับการเปลี่ยนเกณฑ์การชื่นชม โดยหันมาให้คุณค่าและชื่นชมที่ "กระบวนการทำงาน" ความตั้งใจพยายามและกลยุทธ์การแก้ปัญหามากกว่าการพิจารณาเพียงผลลัพธ์หรือคะแนนสอบสุดท้ายแต่เพียงอย่างเดียว

3. การบูรณาการเชิงสังเคราะห์: ลำดับเหตุและผลทางวัฒนธรรม ความปลอดภัยทางจิตใจถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นและรากฐานสำคัญในการปลูกฝังกรอบคิดแบบเติบโตอย่างแท้จริง หากสถานศึกษาพยายามส่งเสริมกรอบคิดแบบเติบโตโดยปราศจากการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ ครูและผู้เรียนจะยังคงมีความกลัวต่อการถูกตำหนิหรือการสูญเสียหน้าตาเมื่อเกิดความผิดพลาด ความกลัวดังกล่าวจะเอาชนะความต้องการเรียนรู้ ส่งผลให้สมาชิกเลือกที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางเดิมที่ปลอดภัยและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ดังประดุจว่า ผู้นำต้องสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้เป็น "ผืนดินที่อุดมสมบูรณ์" เสียก่อน จึงจะสามารถหว่านกรอบคิดแบบเติบโตให้เป็น "เมล็ดพันธุ์" ที่เจริญงอกงามได้อย่างยั่งยืน

จากลำดับเหตุและผลข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety: PS) กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset: GM) และผลลัพธ์ขององค์กรได้ในลักษณะลำดับขั้น โดยความปลอดภัยทางจิตใจทำหน้าที่เป็นรากฐานที่ทำให้บุคลากรและผู้เรียนกล้าพูดและกล้าทดลองโดยไม่กลัวความผิดพลาด เมื่อรากฐานดังกล่าวมั่นคงแล้ว กรอบคิดแบบเติบโตจึงสามารถเกิดขึ้นและทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนการคิดเชิงบวกและความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลำดับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบคิดแบบเติบโต

ที่มา : Edmondson (1999, 2018), Aalto University (n.d.) และไพบูลย์ วงศ์ไชย (2567)

การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

วัฒนธรรมองค์กรที่ผสานความปลอดภัยทางจิตใจและกรอบคิดแบบเติบโตเข้าด้วยกัน จะกลายเป็นระบบนิเวศสำคัญที่ส่งผลและปลดล็อกสมรรถนะผู้เรียนโดยตรงใน 4 ด้าน (4Cs) ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation): ความปลอดภัยทางจิตใจช่วยมอบพื้นที่ปลอดภัยในการเสนอแนวคิดแปลกใหม่ ในขณะที่กรอบคิดแบบเติบโตเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความอดทนในการลองผิดลองถูกเพื่อพัฒนาชิ้นงาน

2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem-Solving): สมรรถนะนี้ต้องอาศัยความกล้าในการตั้งคำถามและท้าทายสมมติฐานเดิม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย กรอบคิดแบบเติบโตยังช่วยสร้างความทรหดทางสติปัญญาในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ซับซ้อน

3. ความร่วมมือและการสื่อสาร (Collaboration and Communication): เป็นสมรรถนะที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความไว้วางใจ การเปิดใจรับฟัง และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงจากบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจในสถานศึกษา

4. การริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiative and Self-Direction): กรอบคิดแบบเติบโตช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง (Ownership of Learning) และมีความรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

จากความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 3 มิติ (ภาพที่ 1) มาพิจารณาร่วมกับกลไกทางวัฒนธรรมองค์กร (ภาพที่ 2) และสมรรถนะผู้เรียนทั้ง 4 ด้านข้างต้น ผู้เขียนได้สังเคราะห์เส้นทางการส่งผลจากพฤติกรรมผู้นำไปสู่สมรรถนะผู้เรียนออกเป็น 4 ขั้น ได้แก่ (1) บทบาทและพฤติกรรมผู้นำ (2) สภาวะทางวัฒนธรรมที่ผู้นำส่งเสริม (3) กลไกที่ส่งผลต่อองค์กร และ (4) สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์สู่สมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

บทบาทและพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาวะทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริม	กลไกการส่งผลต่อองค์กร	สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก
ผู้วางวิสัยทัศน์นวัตกรรม (The Visionary Architect)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	สร้างความชัดเจนในเป้าหมายร่วมกัน และลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน	ความร่วมมือและการสื่อสาร
ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	ลดความเสี่ยงทางสังคมของการทดลองปฏิบัติ ทำให้ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย	ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์

บทบาทและพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาวะทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริม	กลไกการส่งผลต่อองค์กร	สมรรถนะผู้เรียนที่ถูกปลดล็อก
ผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst)	กรอบคิดแบบเติบโต	สร้างแรงจูงใจภายในให้มุ่งมั่น พยายาม และพัฒนาความอดทนต่ออุปสรรค	การริเริ่มและชี้นำตนเอง รวมถึงการแก้ปัญหา
ผู้ส่งเสริมความสัมพันธ์และอารมณ์สังคม (The Social-Emotional Cultivator)	ความปลอดภัยทางจิตใจ	ทำให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า กล้ามีส่วนร่วม และสร้างความไว้วางใจเชิงบวก	ความร่วมมือ การสื่อสาร และการคิดเชิงวิพากษ์

ที่มา : Day, Gu and Sammons (2016), Edmondson (2018) และ Lubart et al. (2023)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการเชื่อมโยงในแต่ละแถวมีลำดับการส่งผลเป็นแบบแผนเดียวกัน คือ พฤติกรรมผู้นำ สภาวะทางวัฒนธรรม กลไกการส่งผล และสมรรถนะผู้เรียน ผู้เขียนจึงนำแบบแผนดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบจำลองการเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียน โดยยกตัวอย่างจากบทบาทผู้กระตุ้นกระบวนการคิด (The Intellectual Catalyst) ซึ่งเมื่อผู้นำมองความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ จะช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตใจขึ้นในห้องเรียน ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการทดลองหรือการทำผิดพลาดไม่ใช่เรื่องน่าอาย และส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียนถูกปลดล็อกออกมา ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองการเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำสู่สมรรถนะผู้เรียน

ที่มา : Day, Gu and Sammons (2016), Edmondson (2018) และ Lubart et al. (2023)

จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษาและความท้าทายในบริบทการศึกษาไทย

1. บทเรียนจากแบบอย่างความเป็นเลิศระดับโลก

1.1 แนวคิดการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ หัวใจของความสำเร็จอยู่ที่ระบบ "ความไว้วางใจเหนือการควบคุม" (Trust Over Control) โดยกระจายอำนาจให้ครูผู้สอนมีอิสระสูงในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก ซึ่งเงื่อนไขเชิงระบบนี้ช่วยให้ความปลอดภัยทางจิตใจเจริญงอกงาม

1.2 แนวคิด High Tech High (HTH) มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (*Project-Based Learning: PBL)* แบบสหวิทยาการที่เชื่อมโยงกับโลกแห่งความเป็นจริง โดยผู้นำสร้างโครงสร้างการบริหารที่เน้นความเป็นอิสระทางวิชาการ ส่งผลให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะ 4*Cs* อย่างบูรณาการ

2. ข้อวิพากษ์และอุปสรรคเชิงระบบในบริบทการศึกษาไทย

การนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย เผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการดังนี้:

2.1 ช่องว่างของการประเมินผล (Assessment Gap) แม้สถานศึกษาจะพยายามส่งเสริมทักษะศตวรรษที่ 21 แต่ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับชาติยังคงเน้นการวัดความรู้ในเนื้อหาและประเมินผลรายบุคคล ช่องว่างนี้สร้างแรงกดดันให้ครูต้องมุ่งเน้นการสอนเพื่อเตรียมสอบแทนการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์

2.2 โครงสร้างและระบบราชการที่รวมศูนย์ การรวมศูนย์อำนาจและการมีภาระงานเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้บริหารและครูมีข้อจำกัดด้านเวลาในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ

2.3 อุปสรรคทางวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม วัฒนธรรมที่เน้นระบบอาวุโสและการปฏิบัติตามผู้มีอำนาจอย่างเคร่งครัด อาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าตั้งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางจิตใจโดยตรง

2.4 ความเสี่ยงต่อการเกิดรูปแบบการบริหารตามขั้นตอนภายนอก (*Procedural Innovation):* สถานศึกษาไทยมักเผชิญความเสี่ยงในการสร้าง "โมเดลการบริหาร" ที่เน้นความครบถ้วนของเอกสารและการดำเนินงานตามขั้นตอนภายนอก (เช่น โมเดลการจัดทำแผนงานต่าง ๆ) แต่อาจยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพลวัตเชิงวัฒนธรรมในชั้นเรียนที่แท้จริงได้ ทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่าการจัดแสดงนวัตกรรมเชิงกระบวนการแต่ขาดการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำสถานศึกษาไทย

เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ดังนี้:

3.1 การสร้างพื้นที่นวัตกรรมนำร่อง (Pilot Projects) เริ่มต้นขับเคลื่อนจากทีมขนาดเล็กที่มีความพร้อม เพื่อทดลองสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจ โดยมอบอิสระและปกป้องครูผู้ริเริ่มจากแรงกดดันทางระบบราชการ เพื่อให้ความสำเร็จขนาดเล็กเป็นต้นแบบในการขยายผล

3.2 การบริหารจัดการเชิงยืดหยุ่นภายใต้ข้อจำกัด ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อตัวชี้วัดของระบบราชการในระดับเกณฑ์มาตรฐาน ควบคู่ไปกับการสร้างพื้นที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ยืดหยุ่นและไม่ถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบที่ตายตัว

3.3 การบริหารด้วยความเปิดเผยและจริงใจ กล้ายอมรับข้อจำกัดและความผิดพลาดของตนเองอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างบรรทัดฐานใหม่ที่ลดความกลัวในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ

3.4 การปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศภายใน เปลี่ยนบทบาทจากการตรวจเพื่อจับผิด (*Inspection)* ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและโค้ช (Coaching) เพื่อการพัฒนาร่วมกัน โดยเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ให้คุณค่ากับความพยายามและกระบวนการทำงาน

สรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สำหรับการศึกษาไทย

1. แบบจำลองบูรณาการสำหรับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์บริบท องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากบทความฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์การพัฒนาทักษะชีวิตและสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนไม่ได้ หากขับเคลื่อนแบบแยกส่วน โครงสร้างความสำเร็จจำเป็นต้องพึ่งพาแบบจำลองพีระมิดบูรณาการ 4 ระดับ ที่ทำงานหนุนเสริมกันตามลำดับขั้น ดังนี้:

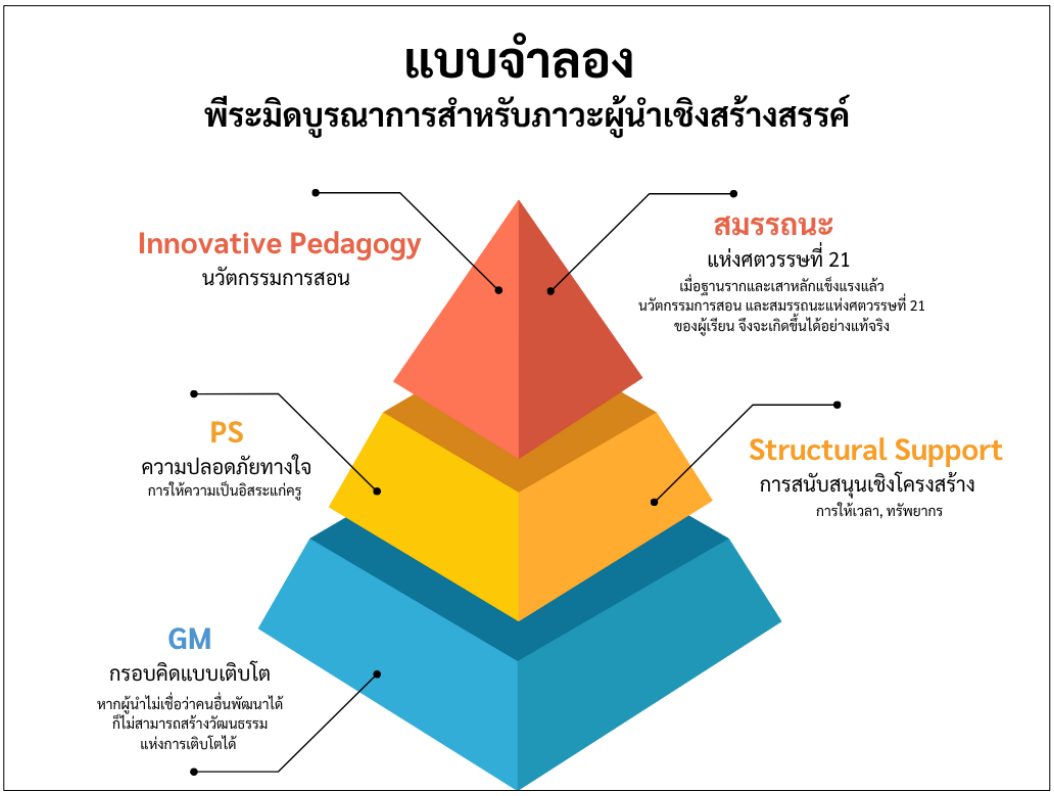
ระดับที่ 1 ฐานรากพีระมิด: การพัฒนาและสร้างกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้นำและบุคลากร เพื่อเป็นแรงผลักดันและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันว่าศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาและฝึกฝนได้

ระดับที่ 2 เสาหลักด้านบรรยากาศ: การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ภายในสถานศึกษา เพื่อทลายกำแพงความกลัวและเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้ครูและผู้เรียนกล้าคิดนอกกรอบและยอมรับความเสี่ยงในการทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ

ระดับที่ 3 เสาหลักด้านโครงสร้าง: การจัดสรรการสนับสนุนเชิงโครงสร้าง (Structural Support) จากฝ่ายบริหาร เช่น การสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัล และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการเวลาด้วยการลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อคืนครูสู่ห้องเรียนและเปิดโอกาสให้มีเวลาในการวางแผนร่วมกัน

ระดับที่ 4 ยอดพีระมิด: การนำนวัตกรรมการสอน (Innovative Pedagogy) มาประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายที่ฐานรากและเสาหลักช่วยโอบอุ้มไว้ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 (4Cs) และทักษะชีวิตในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

แบบจำลองพีระมิดบูรณาการทั้ง 4 ระดับข้างต้น สะท้อนว่าสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนซึ่งอยู่บนยอดพีระมิด จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อฐานรากด้านกรอบคิดแบบเติบโต และเสาหลักด้านความปลอดภัยทางจิตใจและการสนับสนุนเชิงโครงสร้างมีความแข็งแรงเพียงพอ ทั้งนี้ กรอบคิดแบบเติบโตในระดับฐานรากของแบบจำลองนี้หมายถึงกรอบคิดของผู้นำและบุคลากร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในสถานศึกษา จึงแตกต่างจากภาพที่ 2 ที่อธิบายลำดับการเกิดวัฒนธรรมในระดับทีมและผู้เรียน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แบบจำลองพีระมิดบูรณาการสำหรับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ที่มา: Stoll and Temperley (2009), Edmondson (2018), Cornejo-Sanchez (2024) and World Bank (n.d.)

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการสนับสนุนเชิงระบบ

ในภาพรวมระดับโครงสร้าง หากขาดการสนับสนุนเชิงระบบ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับปฏิบัติการอาจจะเกิดภาวะหมดไฟหรือถูกระบบราชการดั้งเดิมกลืนกลายได้ ผู้กำหนดนโยบายจึงควรพิจารณาแนวทางเชิงนโยบาย 3 ประการ ดังต่อไปนี้:

2.1 ปฏิรูปหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ: ปรับปรุงโปรแกรมการฝึกอบรมและเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาให้เน้นหนักในเรื่องทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การเป็นโค้ชชิ่ง และทักษะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มากกว่าการประเมินจากเอกสารรายงาน

2.2 ทบทวนและพัฒนาระบบตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์: แก้ไขปัญหาช่องว่างของการประเมินผลในระดับชาติ โดยการลงทุนและพัฒนารูปแบบการประเมินแนวใหม่ที่สามารถวัดสมรรถนะเชิงทักษะ เช่น การทำงานร่วมกัน การคิดเชิงวิพากษ์ และความก้าวหน้าของทักษะผู้เรียน แทนการพึ่งพาเพียงคะแนนสอบมาตรฐานรายบุคคล

2.3 ส่งเสริมความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน: ปรับเปลี่ยนข้อกฎหมายเพื่อมอบความยืดหยุ่นในการบริหารหลักสูตร การจัดตารางเวลาเรียน และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้สอดรับกับนวัตกรรมในระดับท้องถิ่นและบริบทของตนเองได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือความจำเป็นเร่งด่วนในการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 การเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลงนี้คือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในระดับภาวะผู้นำอย่างถึงรากถึงโคน ผู้นำต้องก้าวข้ามการเป็น "ผู้บริหารจัดการ" ไปสู่การเป็น "สถาปนิกวัฒนธรรม" ที่สามารถออกแบบและสร้างระบบนิเวศแห่งความปลอดภัยทางใจและกรอบคิดแบบเติบโต ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในบริบทไทยคือ "นักนำทางเชิงปฏิบัติ" ผู้ที่สามารถต่อรองกับระบบราชการที่แข็งตัวและจุดประกายการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กจากภายในได้อย่างชาญฉลาด ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดไม่ใช่การขาดความรู้ แต่เป็นการ "เลิกเรียนรู้" (Unlearning) นิสัยและความเชื่อที่ฝังรากลึกเกี่ยวกับนิยามของโรงเรียนและบทบาทของผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนเชิงระบบจากระดับนโยบายเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนี้ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ทัศนีย์ ศุขเกษม. (ประมาณ 2565). การบริหารจัดการโรงเรียนนวัตกรรมโดยใช้โมเดลท่าตูม (THATUM MODEL). โรงเรียนท่าตูม (สนิทราษฎร์วิทยาคม).

ธงชัย และ กิเลนทอง. (2566). กรอบความคิดแบบเติบโต: ความคิดจะเติบโตได้จริงหรือ?. สืบค้นจาก https://www.pier.or.th/abridged/2023/16/

ไพบูลย์ วงศ์ไชย. (2567). กรอบคิดแบบเติบโต: พลังแห่งการเติบโตในความคิดและศักยภาพ. วารสารสังคมศาสตร์และพัฒนาการอินเตอร์ดิสซิปลินารี่, 2(1), 1-10.

เพ็ญศรี เพ็งศาสตร์ และคณะ. (2566). การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดกรอบคิดแบบเติบโต. วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 4(1), 205-220.

รุ่งรัตน์ รุจิจารุพัฒน์ และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรม.

ศิริลักษณ์ นาคอินทร์. (2561). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิรินทิพย์ รุ่งเจริญศรี. (2562). การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างกรอบคิดแบบเติบโตสำหรับนักเรียนมัยมศึกษาตอนต้น (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

สุกัญญา สุขเกษม. (2557). การพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุทธิรา ติระการนนท์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). รายงานผลการศึกษาการบริหารจัดการนวัตกรรมของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของมาตรฐานการศึกษาชาติ: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านป่าไผ่. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Aalto University. (n.d.). How does psychological safety create the foundation for learning, innovation, and creativity?. Retrieved October 1, 2025, from https://www.aalto.fi/en/news/how-does-psychological-safety-create-the-foundation-for-learning-innovation-and-creativity

Al-Zboon, M. S. (2021). Creative leadership and its relationship to the effectiveness of school performance from the principals' point of view. International Journal of Education and Practice, 9(2), 292-306.

Anonymous Blogger. (2018). 3R x 7C skills for people in the 21st century. Retrieved October 1, 2025, from http://lovemaysa.blogspot.com/2018/10/3r-7c.html [in Thai]

Central Rivers AEA. (2024). Nurturing future leaders: The power of work-based learning in education. Retrieved October 1, 2025, from https://www.centralriversaea.org/blog/work-based-learning/2024/01/09/nurturing-future-leaders-the-power-of-work-based-learning-in-education/

Cornejo-Sanchez, D. (2024). A model of authentic work in education. High Tech High.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Educational Administration Quarterly, 52(2), 221-258.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Equitable Education Fund (EEF). (n.d.). 5 situations in Thai education to know for the goal of sustainable education. Retrieved October 1, 2025, from https://research.eef.or.th/5-สถานการณ์การศึกษาไทยที/ [in Thai]

FasterCapital. (n.d.). The limitations of traditional education methods. Retrieved October 1, 2025, from https://fastercapital.com/topics/the-limitations-of-traditional-education-methods.html/1

Joint Research Centre. (2021). Creativity – how to assess and foster this key skill for the 21st century. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/creativity-how-assess-and-foster-key-skill-21st-century-2021-01-13_en

Kapur, R. (2022). An educational leadership framework based on traditional and contemporary leadership theories. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255650779_An_Educational_Leadership_Framework_Based_on_Traditional_and_Contemporary_Leadership_Theories

lpcentre.com. (n.d.). Why traditional leadership models are failing in today's dynamic world. Retrieved October 1, 2025, from https://www.lpcentre.com/articles/traditional-leadership-failing

Lubart, T., et al. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. Journal of Intelligence, 11(3), 54.

Markulis, Z. (2024). Navigating educational leadership: A glimpse into Thailand's dynamic landscape. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378850397_Navigating_Educational_Leadership_A_Glimpse_into_Thailand's_Dynamic_Landscape

Nakain, S. (2018). The linear structural relationship model of creative leadership of school administrators affecting school effectiveness under secondary educational service area office 21 (Master's thesis). Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]

Office of the National Education Council. (2022). Report of the study of innovative management of educational institutions to implement national education standards: Case study of Ban Pathai school. Bangkok: Office of the National Education Council. [in Thai]

Office of the National Standards and Quality Assessment (ONESQA). (2021). Synthesis report of the 4th external quality assessment results (2016-2020) basic education level. Bangkok: ONESQA. [in Thai]

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680–693.

Paiboon, T. W. (2024). Growth mindset: The power of growth in thinking and potential. Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Development, 2(1), 1-10. [in Thai]

Partnership for 21st Century Learning (P21). (n.d.). P21 framework definitions. Battelle for Kids.

Phengsa-ard, P., et al. (2023). The development of strategic management for private schools based on growth mindset concept. Academic Journal of Public and Private Management, 4(1), 205-220. [in Thai]

Reganit, G. (2025). The childcarers' experiences of leadership in the Finnish early childhood education and care (Master's Thesis). Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Ruchicharoen, T. R., et al. (2023). Creative leadership: Concepts and best practices for school administrators. Journal of Educational Administration and Innovation. [in Thai]

Rungcharoensri, S. (2019). Development of growth mindset enhancement curriculum for junior high school students (Research report). Bangkok: National Research Council of Thailand. [in Thai]

Schlegel, L., & Rupietta, C. (2024). The art of leading: a systematic literature review on art-based leadership development. Management Review Quarterly.

Sookkasem, A. (2014). A development of creative leadership model of educational administrators under the office of the basic education commission (Doctoral dissertation). Chon Buri: Burapha University. [in Thai]

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. School Leadership & Management, 29(1), 65-78.

Suksai, T. (c. 2022). Innovative school administration management using the THATUM MODEL. Thathum School (Sanit Rat Witthayakhom). [in Thai]

TechClass. (n.d.). Lessons in school management: Why Finland prioritizes trust over control.

The Asia Foundation. (2017). Education reform: In Thailand principals are “black box” between national policymaking and kids in the classroom. Retrieved from https://asiafoundation.org/education-reform-in-thailand-principals-are-black-box-between-national-policymaking-and-kids-in-the-classroom/

Thongphatthan, N., & Kilenthong, W. (2023). Growth mindset: Can the mindset truly ‘grow’?. Retrieved from https://www.pier.or.th/abridged/2023/16/ [in Thai]

Tirakarnon, S. (2016). Creative leadership of school administrators. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat University. [in Thai]

World Bank. (n.d.). School autonomy and accountability: The Finnish experience.

แนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

Guidelines for Building an Educational Institution's Image Thru Competencies: Using Social Media for Modern Educational Administrators

กนกกาญจน์ วงศ์ใหญ่*, สุวดี อุปปินใจ** และ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว***

Kanokkarn Wongyai*, Suwadee Ouppinjai** and Somkiat Tunkeaw ***

*, **, ***หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

*, **, ***Graduate student Major Field Educational Administration Faculty of Education

Chiang Rai Rajabhat University

Corresponding Author: กนกกาญจน์ วงศ์ใหญ่

E-mail: kanokkarn.wy@gmail.com

บทความวิจัย

วันที่รับบทความ: 13 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 18 มีนาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย และ 2) ศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยการสอบถามสภาพปัจจุบัน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา การสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 80 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม การศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน โดยใช้แบบประเด็นการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วย

สมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีดังนี้ 1) วางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน 2) สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร 3) สื่อสารภาพลักษณ์องค์กร และ 4) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

คำสำคัญ: แนวทางการสร้างภาพลักษณ์, สมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์, ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the current conditions of school image building through social media competency of modern school administrators under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office, and (2) to investigate guidelines for school image building through social media competency for modern school administrators under the same office.

The participants for studying the current conditions consisted of 80 informants, including school directors and deputy directors under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office. The data were collected using a questionnaire and analyzed using frequency, percentage, and mode. The guidelines for school image building through social media competency were obtained from a focus group discussion with seven experts using a structured interview, and the data were analyzed by content analysis.

The research findings revealed that: (1) the overall current conditions of school image building through social media competency of modern school administrators under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office were perceived at a moderate level; and (2) the guidelines for school image building through social media competency for modern school administrators comprised four main aspects: (1) planning and defining school image and basic information, (2) creating and maintaining organizational culture, (3) communicating organizational image, and (4) monitoring, supervising, and evaluating operational performance.

The results of this study provide practical guidelines for school administrators in enhancing school image through effective use of social media competency in response to the demands of modern educational administration.

Keywords: school image building, social media competency, modern school administrators

บทนำ

ปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก โดยฉพาะอย่างยิ่งในวงการศึกษาที่สื่อสังคมออนไลน์ได้เข้ามาเป็นช่องทางอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ผู้เรียนสามารถค้นคว้าข้อมูล ทบทวนบทเรียน หรือเรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่ช่วยครูในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถควบคุม บริหารจัดการสถานศึกษา ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกในการติดต่อสื่อสารกับครู นักเรียน และผู้ปกครองได้รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์ข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง และสามารถติดตามผลการเรียนของนักเรียนได้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2566) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นตาม ส่งผลกระทบต่อทุก ๆ องค์กรที่ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต้องแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างให้องค์กรมีชื่อเสียง น่าเชื่อถือ ส่งผลให้การสร้างและการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก จึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะดำเนินการบริหารองค์กรให้เหมาะสม โดยสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อประสานงานกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้เข้าถึงสาธารณชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าสื่อสังคมออนไลน์เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เอื้อต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมดิจิทัล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อชิตพล มีมุ้ย และคณะ, 2566)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้ตระหนักเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการใช้สื่อสังคมออนไลน์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการองค์กร จึงได้จัดทำเป็นนโยบายขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรม สื่อเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์เข้ามาส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ 41 แห่ง ใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์มาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2568) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายจำนวนไม่น้อยที่เผชิญข้อจำกัดในการเดินทาง การติดต่อสื่อสาร เพื่อรับ - ส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและมีความเร่งด่วน ส่งผลให้สถานศึกษาไม่ทันต่อการตอบสนองนโยบาย โครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ รวมถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ อาทิ ข้อมูลนักเรียน ครู หลักสูตร งบประมาณ หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งเทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดกระทำข้อมูลและจัดเก็บได้อย่างเหมาะสม สามารถดำเนินการได้อย่างแม่นยำและทันเวลา ดังที่ อัญชลี ศรีจันทร์ (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่า “การบริหารข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์” และในด้านการบริหารจัดการภาพลักษณ์สถานศึกษานับว่าเห็นได้อย่างชัดเจนคือ เดิมมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมภายในโรงเรียนในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ โปสเตอร์ แผ่นพับ การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดและข้อเสีย เช่น ไม่น่าสนใจ สิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดทำ และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ล่าช้า สื่อสังคมออนไลน์เข้ามาอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ทำให้สถานศึกษาสามารถเผยแพร่ข้อมูลบนช่องทางต่าง ๆ ด้วย

รูปแบบที่หลากหลายและมีความน่าสนใจ ทั้งรูปแบบของข้อความ รูปภาพ หรือวิดีโอ ซึ่งสามารถเผยแพร่สู่บุคคลทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและสาธารณะได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดภาพลักษณ์สถานศึกษาที่ดีได้

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตลอดจนเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาจึงไม่อาจแยกออกจากบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ ดังที่ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำจึงต้องมีบทบาทหน้าที่อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจหรือชักนำให้บุคคลในกลุ่มร่วมกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายได้สามารถอาศัยความสัมพันธ์ใช้ความสัมพันธ์เรียกผู้อื่นให้มาทำงานแทน เขาจำเป็นต้องใช้ความประพฤติและนิสัยของเขามากระทบต่อการกระทำ และความคิดของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดกรอบการสื่อสารและแนวทางการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนนั้นนับเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

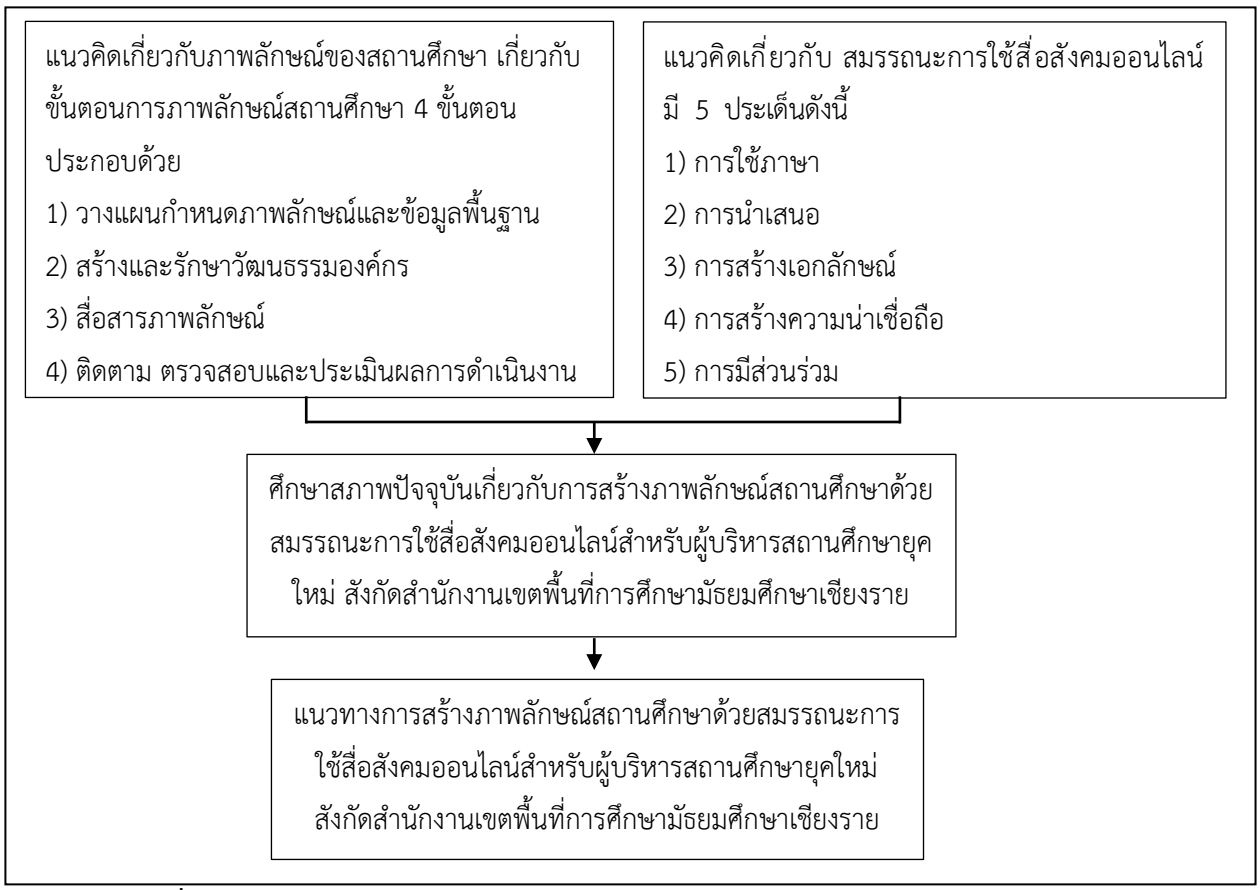
การสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษา ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับ ความไว้วางใจของสังคม ซึ่งส่งผลไปยังความนิยมของผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนชุมชนโดยรอบ ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นตัวบ่งชี้ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ความเอาใจใส่ในการพัฒนานักเรียนทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และทักษะชีวิต สถานศึกษาที่มีภาพลักษณ์ในเชิงบวกจะมีอิทธิพลในการจูงใจมากกว่า อาทิ ความสนใจในการเรียนรู้ของนักเรียน ความใส่ใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การมีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมทำให้สาธารณชนเชื่อถือไว้วางใจและให้ความศรัทธา (มนสิช สิทธิสมบูรณ์, 2563) และในทางตรงกันข้าม ภาพลักษณ์เชิงลบหรือไม่เป็นที่ยอมรับอาจก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจและส่งผลต่อการดำเนินงานสถานศึกษาในระยะยาว การสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษาจึงควรดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการสร้างจุดเด่นที่มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์ของโรงเรียน เพื่อให้สามารถยืนหยัดและขับเคลื่อนสถานศึกษาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่ง (นริศ สุคันธวรัตน์, 2560) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร โดยภาพลักษณ์ที่ถูกสร้างออกไปอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และสะท้อนภาพลักษณ์องค์กรได้เป็นอย่างดี การที่องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมเป็นการสร้างคุณค่าขององค์กรหรือคุณค่าในใจของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร เพราะภาพลักษณ์เป็นภาพขององค์กร หน่วยงานสถาบันตามความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย หรือสาธารณชนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับรู้เป็นภาพที่เกิดจากการสร้างขึ้นทางสังคม และการตีความ รวมถึงการมีประสบการณ์ กับองค์กร หน่วยงานสถาบันนั้น ย่อมส่งผลต่อความน่าเชื่อมั่นและความไว้วางใจ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอาจจะไม่ใช่สิ่งยากขององค์กร แต่ถ้าองค์กรเลือกแนวทาง และดำเนินการพัฒนาในทางที่ผิดต่อค่านิยมของคนในสังคมก็จะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจะเป็นภาพจำของสังคมและสาธารณชน หากไม่มีการแก้ไขวิธีการดำเนินการวางแผนพัฒนาให้ภาพลักษณ์นั้นเป็นไปในทางที่ดี ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระหว่างองค์กร นับเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้น

จากเหตุผลและความเป็นมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ สามารถนำไปเป็นแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ใช้เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการยอมรับจากสังคม และการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัยในการศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเป็นงานวิจัยที่ศึกษาด้วยวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 41 โรงเรียน มีจำนวน 104 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 41 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 63 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 80 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยได้ใช้การเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการ เริ่มจากส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัยโดยการขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามออนไลน์ถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 41 แห่ง เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สรุปผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในเรื่องสภาพปัจจุบันของการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษา และนำผลการสรุป จัดหมวดหมู่และบันทึกไว้และนำเสนอในรูปตารางพร้อมอธิบายใต้ตาราง โดยมีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม จำนวน 3 คน ได้แก่ ดร.อภิวัฒน์ กันศรีเวียง ศึกษาธิการจังหวัดพะเยา ดร.บุญรัตน์ พิมขาลี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านขัวแคร่ สพป. เชียงราย เขต 1 และ นายยศวรรธน์ วิญญารัตน์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง และความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ จากการพิจารณาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า 1.00 ซึ่งสามารถตัดสินได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมกับนิยามเชิงปฏิบัติการ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาความถี่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าฐานนิยม จากคะแนนแบบสอบถาม แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่ความรู้และประสบการณ์ในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาแนว

ทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มขนาดเล็ก อธิบายโต้แย้ง แสดงความเห็นตามประเด็นการสนทนาที่ผู้วิจัยเตรียมการไว้ก่อน การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎี จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 4 คน โดยจดบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกสนทนากลุ่มให้ครบถ้วน โดยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกประเด็นการการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ นำเอกสารที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุปสาระสำคัญจากการสนทนากลุ่มและตรวจสอบความถูกต้องโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 73.75 เพศหญิง 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 ส่วนใหญ่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป – 39 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 38.75 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และมีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 63.75 สภาพปัจจุบันในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะ การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมมีผลการประเมินมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 71.25) ด้านการวางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 65.00) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 53.75) และด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 50.00) จากค่าเฉลี่ยร้อยละที่ปรากฏบอกค่าฐานนิยมที่มีผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละด้านมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ผลการสนทนากลุ่ม แนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ แยกแต่ละประเด็น ได้ดังนี้ ด้านการวางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน จัดตั้งผู้รับผิดชอบเตรียมความพร้อมของบุคลากร การกำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแผนการดำเนินงานในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยอาศัยการวิเคราะห์บริบท ข้อมูลพื้นฐาน และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พัฒนาศักยภาพและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรในการสร้างภาพลักษณ์ ควบคู่กับการเลือกใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรกำหนดแนวทางการใช้ภาษาสร้างเนื้อหาที่สะท้อนคุณค่า จุดเด่นผ่านรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ด้วยความร่วมมือของบุคลากร เกิดความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการใช้ภาษา การสื่อสารมีการสอดแทรกข้อคิดต่อสังคม โดยเสนอภาพลักษณ์ทั้งที่เป็นอยู่และภาพลักษณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และกำหนดแนวปฏิบัติด้านการสร้างภาพลักษณ์ให้ชัดเจน ด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ถ่ายทอดภาพลักษณ์ของสถานศึกษาไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ผลงาน ผ่านช่องทางที่ตนเองถนัด สื่อสารภาพลักษณ์ให้มีความถี่และความต่อเนื่อง เผยแพร่ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ทันสมัย กำหนดแนวทางการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความจริงใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจและยอมรับสถานศึกษาในระยะยาว และด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ติดตามการเผยแพร่เนื้อหา การตรวจสอบเนื้อหาให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และแหล่งที่มาของข้อมูล ให้มีความน่าเชื่อถือ เคารพลิขสิทธิ์ และเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวบรวมความคิดเห็นสะท้อนกลับจากกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมถึงการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการสื่อสารภาพลักษณ์

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะ การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

2. แนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สรุปได้ว่า ด้านการวางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน ต้องเริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงานด้านภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ชัดเจน จากนั้นร่วมกันกำหนดเป้าหมายภาพลักษณ์ให้สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของโรงเรียน ควบคู่กับการกำหนดอัตลักษณ์และเอกลักษณ์จากจุดเด่นของสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางหลักในการสื่อสาร พร้อมวางแผนเลือกใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการผลิตสื่อและการทำงานเป็นทีม และสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร ต้องกำหนดแนวทางการใช้ภาษาในการสื่อสารองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาเนื้อหาที่สะท้อนคุณค่า จุดเด่น และความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ใช้รูปแบบการนำเสนอที่ทันสมัยและหลากหลาย ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสื่อสารและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ควบคู่กับการสื่อสารเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างเนื้อหาที่ให้แรงบันดาลใจและคุณค่าต่อสังคม ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ และพัฒนาแนวปฏิบัติด้านภาพลักษณ์ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ด้านการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สนับสนุนให้บุคลากรสื่อสารตามศักยภาพภายใต้แนวทางที่ชัดเจน สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ใช้ช่องทางที่หลากหลายเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และตรวจสอบได้ ยึดหลักกฎหมายในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ และมุ่งสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความไว้วางใจต่อองค์กรในระยะยาว และด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ต้องติดตามการเผยแพร่เนื้อหาอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความถูกต้องก่อนเผยแพร่ และตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลให้ถูกต้องตามกฎหมาย ควบคู่กับการรวบรวมความคิดเห็น วิเคราะห์ทัศนคติ และประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบ รวมถึงประเมินผลภาพรวมด้านความน่าเชื่อถือ การยอมรับ และความศรัทธา เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ภาพรวมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ภูมินทร์ ชาลีคาร และ นิยดา เปี่ยมพืชนะ(2567) องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคDIGITAL DISRUPTION สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค DIGITAL DISRUPTION สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการรู้และเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับด้านการรู้และเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมพื้นฐานในคอมพิวเตอร์ ศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ

ด้านการวางแผนกำหนดภาพลักษณ์และข้อมูลพื้นฐาน การจัดตั้งคณะทำงานด้านภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์สถานศึกษาควรจัดตั้งคณะทำงาน ด้านการสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์ สอดคล้องกับ จิณณวัตร ปะโคทังและ ธีระ รุญเจริญ (2565) ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า การร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่ายที่ต้องเข้าใจและทำหน้าที่ของตนเอง ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ ความสำเร็จของสถานศึกษา ในสื่อออนไลน์ทุกประเภท ค้นหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์หรือความสำเร็จของสถานศึกษา วิเคราะห์กลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ เป็นสถานศึกษาที่ดีและเป็นไปตามที่สังคมมุ่งหวังและต้องการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของครูมืออาชีพและผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาของตนเอง ด้านการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ (2568) กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของโรงเรียนพรตพิทยพยัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า การสื่อสารการตลาดของโรงเรียนพรตพิทยพยัตอยู่ในระดับมากในทุกองค์ประกอบ ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดอัตลักษณ์ที่ชัดเจน การสื่อสารผ่านหลายช่องทาง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ขณะที่กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของโรงเรียนพรตพิทยพยัต มี 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างและสื่อสารอัตลักษณ์ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน การผสมผสานการใช้สื่อดิจิทัลและสื่อดั้งเดิม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสาร และการประเมินผลการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์เหล่านี้จึงถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนไทย และสามารถนำไปใช้เพื่อยกระดับภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน ด้านการสื่อสารภาพลักษณ์ สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ จิณณวัตร ปะโคทังและ ธีระ รุญเจริญ (2565) ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ในสังคมการแข่งขันของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การจะคงอยู่ของผู้เรียน การให้ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐาน ต้องอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ซึ่งเกิดจากบทบาทของผู้บริหาร บุคลากร ในองค์กรเป็นสำคัญ จึงจะมุ่งไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ และด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ ฉันทกร แก้วเกษ (2561) การรับรู้รูปแบบการสื่อสารองค์การ สื่อประชาสัมพันธ์และการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมการรับรู้สื่อประชาสัมพันธ์ด้านสื่อสังคมออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้สื่อประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับบ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.76 โดยเมื่อแจงเป็นรายข้อ พบว่า ไลน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.03 และสอดคล้องกับ ณัฏฐา ชาวกงจักร์ (2562) ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อหรือช่องทางในการประชาสัมพันธ์ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อหรือช่องทางในการประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก 2 หัวข้อ คือ กรุ๊ป Line NS และ Facebook

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษา สื่อสารภาพลักษณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

2. ควรกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. พัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาด้วยสมรรถนะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. ควรนำแนวทางการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา แล้วศึกษาผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบท

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

จิณณวัตร ปะโคทัง และธีระ รุญเจริญ (2565). ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์สถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, *5*(3), 123-131.

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. ศิริธรรมออฟ เซ็ท.

ฉันทกร แก้วเกษ. (2561). *การรับรู้รูปแบบการสื่อสารองค์การ สื่อประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สาขานิเทศศาสตร์และนวัตกรรม.

ณัฏฐา ชาวกงจักร์. (2562). *รูปแบบการประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านสื่อสังคมออนไลน์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. ธนาเพลส.

นริศ สุคันธวรัตน์. (2560). *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลัการ์สถานศึกษาอาชีวศึกษาตามกรอบ แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ภูมินทร์ ชาลีคาร และ นิยดา เปี่ยมพืชนะ. (2567). องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคDIGITAL DISRUPTION สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารเสฏฐวิทย์ปริทัศน์*, *4*(2), 495-510.

มนสิช สิทธิสมบูรณ์. (2563). มโนทัศน์การสร้างภาพลักษณ์องค์การ. *วารสารบัณฑิต วิทยาลัยพิชญทรรศน์*, *15*(1), 150-160.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. ทิพยวิสุทธ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *รายงานประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2566*. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. https://online.flipbuilder.com/bhde/mtsk/

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (2568). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย.*

อัญชลี ศรีจันทร์. (2566). แนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, *5*(2), 78 – 92.

อชิตพล มีมุ้ย และคณะ. (2566). การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อส่งเสริมความสามารถลีลาการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, *11*(2). 140 – 157.

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. (2568). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของโรงเรียนพรตพิทยพยัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารการวิจัยนวัตกรรมการจัดการธุรกิจ, 3*(2). 17 -36.

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Digital Leadership of School Administrators in Maryvit Affiliated Schools Under the Office of the Private Education Commission

กุลธิดา ผุดผ่องใส* และ พนัส จันทร์ศรีทอง**

Kultida Pudpongsai* and Panus Junsrithong**

*,**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*,**Educational Administration Program Faculty of Education Burapha University

Corresponding Author: กุลธิดา ผุดผ่องใส

E-mail: Kultida0802@gmail.com

บทความวิจัย

วันที่รับบทความ: 3 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 30 มีนาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน และ 3) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาเอกชนคาทอลิก การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูจำนวน 253 คน จากโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ 4 แห่ง คือ โรงเรียนมารีวิทย์ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ โรงเรียนมารีวิทย์บ่อวิน และโรงเรียนมารีวิทย์ระยอง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ (ค่าความเชื่อมั่น α = .98) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา t-test และ One-way ANOVA พร้อมทั้งวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = .41) 2) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้วิจัยได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่สำคัญประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและอัตลักษณ์ของโรงเรียน 2) การพัฒนาระบบการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและหลากหลายช่องทาง 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมี

จริยธรรมและมีกรอบความคิดแบบเติบโต และ 4) การพัฒนาความรู้และสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและครูอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารโรงเรียน, เครือมารีวิทย์

Abstract

This research aimed to: 1) examine the level of digital leadership among school administrators in the Maryvit Affiliated Schools 2) compare digital leadership among those administrators based on educational background and work experience; and 3) identify guidelines for developing digital leadership that align with the context of Catholic private educational institutions.

A mixed methods research design was employed. The sample consisted of 253 administrators and teachers from from four Maryvit schools: Maryvit School, Maryvit Sattahip, Maryvit Bowin, and Maryvit Rayong selected through proportional stratified sampling. Five key informants were purposively selected for the qualitative phase. Research instruments included a 40-item, five-point Likert scale questionnaire (Cronbach's α = .98) and a semi-structured interview guide. Data were analyzed using descriptive statistics, an independent samples t-test, and one-way ANOVA, alongside qualitative content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall digital leadership of school administrators in the Marian network was at a high level (M = 4.41, SD = .41) 2) administrators holding a postgraduate degree demonstrated significantly higher digital leadership than those holding a bachelor's degree at the .05 level of statistical significance and 3) four key development guidelines were identified: (1) establishing a clear digital vision aligned with educational policy and the school's institutional identity (2) developing an effective, multi-channel digital communication system (3) cultivating an organizational culture that promotes ethical technology use and a growth mindset and (4) providing continuous development of digital knowledge and competencies for both administrators and teachers.

Keywords: Digital Leadership, School Administrators, Maryvit Affiliated Schools

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคมโลกอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ตโฟน ระบบวิดีโอคอล การทำงานแบบระยะไกล และปัญญาประดิษฐ์ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสาร การทำงาน และการดำเนินชีวิตของมนุษย์อย่างรวดเร็วและ

ครอบคลุม โดยเฉพาะในมิติของการศึกษา ซึ่งกระบวนการเรียนรู้มิได้จำกัดอยู่เพียงภายในห้องเรียนอีกต่อไป หากแต่ขยายออกสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม สถาบันการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของโลกในศตวรรษที่ 21 (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

ในบริบทของประเทศไทย ภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวและได้กำหนดนโยบายรองรับการพัฒนาการศึกษาในยุคดิจิทัลไว้อย่างชัดเจน ทั้งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ซึ่งล้วนมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางให้สถานศึกษาบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนของการบริหาร ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียน ครู และสถานศึกษา ไปจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562; กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ภายใต้บริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาได้กลายเป็นสมรรถนะสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน สามารถนำการเปลี่ยนแปลง บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำดิจิทัลที่เข้มแข็งอาจส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง (ดาวรุวรรณ ถวิลการ, 2564; สุกัญญา แช่มช้อย, 2562)

โรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย โรงเรียนมารีวิทย์ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ โรงเรียนมารีวิทย์บ่อวิน และโรงเรียนมารีวิทย์ระยอง แม้จะมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีผ่านการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่าผู้บริหารบางส่วนยังขาดความมั่นใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และยังไม่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมได้ในด้านครูผู้สอน ยังพบข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล รวมถึงความกังวลในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารงานวิชาการยังขาดความเป็นระบบทั้งในด้านเครื่องมือติดตามประเมินผลและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (สัมภาษณ์, 2568)

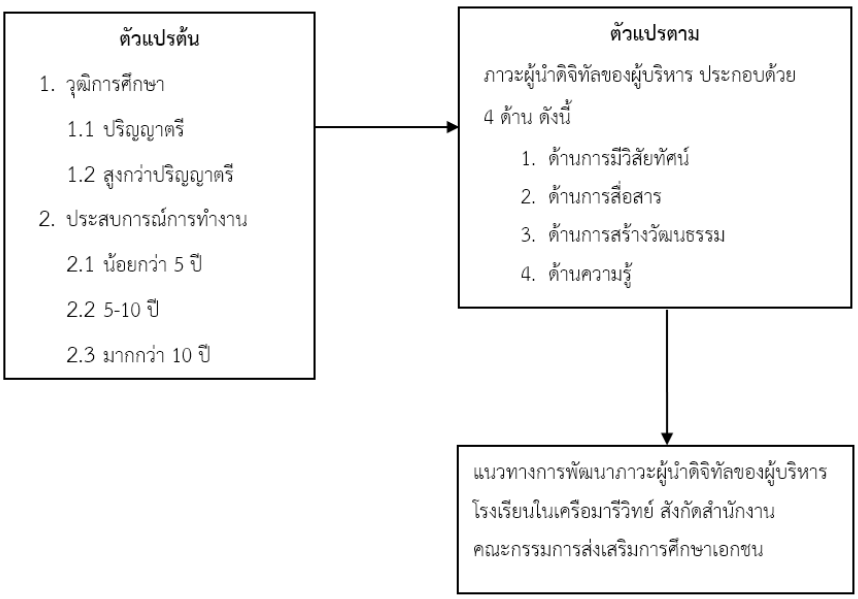
ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ เพื่อประเมินระดับภาวะผู้นำดิจิทัลในปัจจุบัน เปรียบเทียบตามตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจากเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจาก International Society for Technology
in Education: ISTE (2017), ทินกร บัวชู และ ทิพภาพร บัวชู (2562), ชุติรัตน์ กาญจนธนชัย (2562), สุกัญญา แช่มช้อย (2562), จิราภรณ์ ปกรณ์ (2564), ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2564), ภูริรัตน์ สุกใส (2565), ปณิดา สุภารมย์ และ กุหลาบ ปุริสาร (2566), สันติ พิณรัตน์ และ กุหลาบ ปุริสาร (2566) และ สุกัญญา วุฒินิรันดร์กูล และ ปองภพ ภูจอมจิตร (2566) จากการสังเคราะห์เอกสารดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม และ 4) ด้านความรู้ โดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้มาใช้เป็น กรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร และทำการวิเคราะห์จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครูผู้สอน จำนวน 692 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 736 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีผู้บริหาร จำนวน 16 คน ครูผู้สอน จำนวน 237 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 253 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportionate Stratified Sampling) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ จำแนกตามสาขาของโรงเรียนในเครือมารีวิทย์

โรงเรียนในเครือมารีวิทย์	จำนวนประชากร (คน)		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
โรงเรียนมารีวิทย์	11	198	4	68
โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ	11	139	4	47
โรงเรียนมารีวิทย์บ่อวิน	11	259	4	89
โรงเรียนมารีวิทย์ระยอง	11	96	4	33
รวม	**44**	**692**	**16**	**237**
รวมทั้งหมด	**736**		**253**	

ที่มา: โรงเรียนมารีวิทย์, 2568

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการศึกษาทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในเครือมารีวิทย์และหน่วยงานกำกับดูแล รวมจำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน และ (2) ผู้บริหารการศึกษาจากหน่วยงานที่กำกับดูแลหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในสถานศึกษา จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์หรือมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลตามแนวคิดของ International Society for Technology in Education: ISTE (2017), ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู (2562), ชุติรัตน์ กาญจนธนชัย (2562), สุกัญญา แช่มช้อย (2562), จิราภรณ์ ปกรณ์ (2564), ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2564), ภูริรัตน์ สุกใส (2565), ปณิดา สุภารมย์ และ กุหลาบ ปุริสาร (2566), สันติ พิณรัตน์ และ กุหลาบ ปุริสาร (2566) และ สุกัญญา วุฒินิรันดร์กูล และ ปองภพ ภูจอมจิตร (2566) แล้วนำมาสังเคราะห์ข้อมูลเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ได้ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม และ 4) ด้านความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้จัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบลิเคิร์ท (Likert Type) จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์
2) ด้านการสื่อสาร
3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม

4) ด้านความรู้

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบลิเคิร์ท (Likert Type) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลจจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์

2) ด้านการสื่อสาร

3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม

4) ด้านความรู้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objectives Congruence: IOC) มีค่าระหว่าง 0.67 –1.00 และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยนำแบบสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในรูปแบบ Google Form (Google Form) ซึ่งทำการประชาสัมพันธ์โดยการแจก QR Code หรือลิงค์แบบสอบถามฯ แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลแก่กลุ่มตัวอย่าง และได้รับความยินยอมที่จะให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 253 คน

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของผลการตอบแบบสอบถามฯ จากกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจำนวน 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.1.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน โดยใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2560)

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.2.2 จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกเป็นระบบ

1.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันในแต่ละประเด็น

1.2.4 นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความ

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำดิจิทัล	ปริญญาตรี (n = 228)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 25)		t	p
	$\bar{x}$	$S.D.$	$\bar{x}$	$S.D.$		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.33	.43	4.50	.44	-1.92	.06
2. ด้านการสื่อสาร	4.40	.48	4.50	.62	-.98	.33
3. ด้านการสร้างวัฒนธรรม	4.41	.49	4.51	.58	-.95	.35
4. ด้านความรู้	4.45	.42	4.65	.37	-2.24	.03*
รวม	**4.40**	**.40**	**4.54**	**.50**	**-1.66**	**.10**

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรม 3) ด้านการสื่อสาร และ 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 3 และ ตารางที่ 4

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำดิจิทัล	(n =253)		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	$S.D.$		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.35	.43	มาก	4
2. ด้านการสื่อสาร	4.41	.50	มาก	3
3. ด้านการสร้างวัฒนธรรม	4.42	.50	มาก	2
4. ด้านความรู้	4.47	.42	มาก	1
รวม	**4.41**	**.41**	**มาก**	

*$p \leq .05$

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมไม่แตกต่าง

กัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร และด้านการสร้างวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำดิจิทัล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	.53	.26	1.43	.24
	ภายในกลุ่ม	250	46.18	.19		
	รวม	252	46.71			
2. ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.32	1.16	4.82	.01**
	ภายในกลุ่ม	250	60.11	.24		
	รวม	252	62.43			
3. ด้านการสร้างวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.70	.85	3.53	.03*
	ภายในกลุ่ม	250	60.27	.24		
	รวม	252	61.97			
4. ด้านความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.55	.28	1.56	.21
	ภายในกลุ่ม	250	44.42	.18		
	รวม	252	44.97			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.10	.55	3.32	.04*
	ภายในกลุ่ม	250	41.44	.17		
	รวม	252	42.54			

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 2 ด้าน คือ ด้านการสื่อสาร มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการสร้างวัฒนธรรม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน เพื่อให้เห็นความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffé) ผลปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างวัฒนธรรมและโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffé)

ภาวะผู้นำดิจิทัล	ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
			4.26	4.48	4.46
ด้านการสื่อสาร	น้อยกว่า 5 ปี	4.26	-	-.22*	-.20*
	5-10 ปี	4.48		-	.02
	มากกว่า 10 ปี	4.46			-
ด้านการสร้างวัฒนธรรม	น้อยกว่า 5 ปี	4.30	-	-.15	-.19*
	5-10 ปี	4.45		-	-.04
	มากกว่า 10 ปี	4.49			-
โดยรวม	น้อยกว่า 5 ปี	4.31	-	-.13	-.15
	5-10 ปี	4.44		-	-.02
	มากกว่า 10 ปี	4.46			-

*$p \leq .05$

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสื่อสารสูงกว่าประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการสร้างวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสร้างวัฒนธรรมมากกว่าประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และโดยรวม พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 4 คน และผู้บริหารการศึกษา 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Content Analysis) ในแต่ละประเด็นเพื่อสรุปแนวคิดและนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการ

พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ไว้ดังนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรเริ่มจากการพัฒนาตนเองและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและอัตลักษณ์ของโรงเรียนในเครือคาทอลิก มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยตระหนักว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ไม่ใช่เป้าหมายหลัก ผู้บริหารควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Roadmap) ที่มีเป้าหมายเป็นรูปธรรม เช่น ครูและนักเรียนทุกคนมีทักษะดิจิทัลพื้นฐาน มีระบบจัดการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ พร้อมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ อีกทั้งผู้บริหารต้องศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning), และความเป็นจริงเสมือน (VR/AR) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีใหม่โดยไม่กลัวความผิดพลาด สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

2) ด้านการสื่อสาร การพัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ผู้บริหารควรสร้างระบบการสื่อสารหลายช่องทาง โดยเลือกใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น เว็บไซต์โรงเรียน (Website) เพจเฟซบุ๊ก (Facebook Page) สำหรับเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ บัญชีไลน์ทางการ (LINE Official Account) สำหรับสื่อสารกับผู้ปกครอง ห้องเรียนกูเกิล (Google Classroom) สำหรับการจัดการเรียนรู้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ทั้งนี้การสื่อสารในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการส่งข้อมูล แต่เป็นการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และแรงจูงใจให้กับคนในองค์กร ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ชัดเจน โปร่งใส โดยใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมพร้อมทั้งเปิดใจและรับฟังอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สร้างความเชื่อมั่นและลดความเข้าใจผิด

3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในโรงเรียนเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูและบุคลากรมองเห็นคุณค่าและนำไปปฏิบัติตาม ผู้บริหารต้องส่งเสริมพัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนางาน และพัฒนาตนเอง รวมถึงการใช้งานจากเทคโนโลยีให้เกิดผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและปลอดภัย ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ ทดลอง และพัฒนานวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่คือการวางรากฐานค่านิยม จริยธรรม และบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ในรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

4) ด้านความรู้ การพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอบรม การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบ PLC (Professional Learning Community) เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เท่าทันโลกดิจิทัล เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และถ่ายทอดสู่การบริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดมั่นในคุณธรรมและอัตลักษณ์ขององค์กร นอกจากนี้ ควรจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล (Individual Professional Development Plan: IPDP) เพื่อประเมินสมรรถนะดิจิทัล กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และดำเนินกิจกรรม เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ออนไลน์ และการนิเทศแบบพี่เลี้ยง พร้อมพัฒนาระบบจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงง่ายและทันสมัย เพื่อให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของผู้นำยุคดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างวัฒนธรรม และด้านการมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศพล สุวรรณราช (2564) และภูรีรัตน์ สุกใส (2565) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องของเครือโรงเรียนคาทอลิก รวมทั้งการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือ และบริบทสังคมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารตระหนักและพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีอย่างจริงจัง โดยระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในแต่ละด้านมีผลการอภิปราย ดังนี้

1) ด้านความรู้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านความรู้ในระดับมาก โดยมีการศึกษาและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เข้าร่วมการอบรมและหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีและถ่ายทอดหลักจริยธรรมดิจิทัลให้แก่บุคลากรและนักเรียน และสามารถนำความรู้ด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ที่มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนในเครือคาทอลิกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรากร เจริญเชื้อ (2565) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะดิจิทัล สามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การติดตามและศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว

2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการมีวิสัยทัศน์ในระดับมาก โดยมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง ตลอดจนสามารถใช้ช่องทางดิจิทัลที่หลากหลายเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดและนโยบายที่สำคัญ

หลายประการ ได้แก่ แผนการพัฒนาการศึกษาเอกชน โครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) และวิรากร เจริญเชื้อ (2565) ที่พบว่า การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีระบบติดตามและประเมินระดับความเข้าใจของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนาต่อไป

3) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสื่อสารในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการใช้ช่องทางดิจิทัลหลากหลายรูปแบบในการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เช่น เว็บไซต์โรงเรียน (Website) เพจเฟซบุ๊ก (Facebook Page) บัญชีไลน์ และห้องเรียนกูเกิล (Google Classroom) ซึ่งทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพิลา อำนาจ (2566) และมนธิรา จันทร์เชื้อ (2566) ที่พบว่า การสื่อสารดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน โดยผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

4) ด้านการสร้างวัฒนธรรม ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสร้างวัฒนธรรมในระดับมาก โดยมีความพยายามในการส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีในองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมการทำงานและการใช้เทคโนโลยีที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามสถานการณ์ การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และยอมรับความผิดพลาดจากการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูรีรัตน์ สุกใส (2565) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีการยอมรับและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมและจัดอบรมให้แก่บุคลากรในการใช้งาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องการการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรเพิ่มเติม

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านความรู้ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์การทำงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมพัฒนา รวมทั้งในบริบทของโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2562) และจิราภรณ์ ปกรณ์ (2564) ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและด้านการสร้างวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากด้านการสื่อสารและการสร้างวัฒนธรรมเป็นทักษะที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์

การทำงานมากย่อมมีโอกาสเผชิญสถานการณ์ที่หลากหลายในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล และมีความเข้าใจลึกซึ้งในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของลัทธวรรณ วงษ์โพย (2566) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ ดังนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School) ที่บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอนอย่างเป็นองค์รวม ศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ความเป็นจริงเสมือน (VR/AR) และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลระยะ 3-5 ปีที่สามารถดำเนินการได้จริง รวมทั้งพัฒนาระบบติดตามและประเมินความเข้าใจของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนเข้าใจและร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

2) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการสื่อสารหลายช่องทางที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาระบบรายงานผลแบบเรียลไทม์ผ่านแดชบอร์ด (Real-time Dashboard) และสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเชื่อมโยงผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนให้เข้าใจตรงกันและร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการสร้างวัฒนธรรม ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและปลอดภัย ส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้ครูกล้าเรียนรู้และทดลองนวัตกรรมโดยไม่กลัวความผิดพลาด จัดตั้งทีมผู้นำดิจิทัล (Digital Champion) สนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมและจัดอบรมให้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ

4) ด้านความรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ และเครือข่ายผู้บริหาร รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบ ติดตามและศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมอย่างเป็นระบบตามระดับความสามารถ สร้างระบบจัดการความรู้ (KM) จัดทำกรอบสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency Framework) และสร้างระบบฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกด้าน ทั้งการมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การสร้างวัฒนธรรม และความรู้ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์กรควรจัดระบบติดตามและประเมินความเข้าใจของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดช่วงเวลาประเมินเป็นระยะ เช่น รายภาคเรียน ใช้เครื่องมือหลากหลาย ทั้งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม นำผลมาวิเคราะห์ปรับปรุงการสื่อสาร พร้อมจัดทำฐานข้อมูลติดตามความก้าวหน้ารายบุคคล

2. ด้านการสื่อสาร สถานศึกษาควรสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดตั้งแพลตฟอร์มแบ่งปันความรู้ กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น เวิร์กช็อปออนไลน์ การนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี หรือจัดทำคลังความรู้ดิจิทัล มีผู้ดูแลกระตุ้นการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง พร้อมยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้เพื่อสร้างแรงจูงใจ

3. ด้านการสร้างวัฒนธรรม สถานศึกษาควรจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยให้เพียงพอ โดยศึกษาความต้องการก่อนจัดซื้อ จัดอบรมการใช้งานอย่างเป็นระบบทั้งเชิงปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือ และให้คำปรึกษาเฉพาะบุคคล จัดทีมสนับสนุนด้านเทคโนโลยีให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา พร้อมติดตามประเมินความสามารถในการใช้งานเพื่อจัดอบรมเพิ่มเติมตามความจำเป็น

4. ด้านความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรติดตามศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดสรรเวลาและงบประมาณสำหรับการศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุมวิชาการ ติดตามวารสารวิชาการ และเข้าร่วมเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาชั้นนำ ส่งเสริมให้นำความรู้มาปรับใช้และแบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงาน พร้อมจัดทำฐานข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้เข้าถึงได้สะดวก

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนในเขตเมืองและชนบท เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา นอกจากนี้ ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2. ควรมีการศึกษาบทบาทและรูปแบบการนิเทศการศึกษาที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการนิเทศผ่านระบบออนไลน์และการใช้เทคโนโลยีในการติดตาม ประเมิน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ควรมีการศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาดิจิทัลที่มีคุณภาพและทั่วถึง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/

จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). *รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชุติรัตน์ กาญจนธนชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิตอลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล Digital Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ *2*). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทินกร บัวชู และ ทิพภาพร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *ครุศาสตร์สาร*, *13*(2), 285-294.

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

ปณิดา สุภารมย์ และ กุหลาบ ปุริสาร. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, *13*(1), 128-142.

พิมพิลา อำนาจ. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ภูรีรัตน์ สุกใส. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุตรดิตถ์.* การค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

มนธิรา จันทร์เชื้อ. (2566). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิจิตร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2562). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกริก.

ลัทธวรรณ วงษ์โพย. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

วิรากร เจริญเชื้อ. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา วุฒินิรันดร์กูล และ ปองภพ ภูจอมจิตร. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, *5*(3), 254-268.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2560). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สันติ พิณรัตน์ และ กุหลาบ ปุริสาร. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, *13*(1), 70-83.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562.* https://www.obec.go.th.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานผลการศึกษาเรื่อง “ครูในยุคดิจิทัล”*. พริกหวานกราฟฟิค

International Society for Technology in Education. (2017). *ISTE standards for educators*. ISTE. Retrieved May 3, 2025, from https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-educators

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, *30*(3), 608-610.

Pearson, K. (1901). On lines and planes of closest fit to systems of points in space. *Philosophical Magazine*, *2*(11), 559-572.

ผลการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ที่มีต่อทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

The Effects of Problem-Based Learning on the Creative Problem-Solving Skills of Mathayomsuksa 6 Students

ณัฐพล โคตรภักดี* วทัญญู นาวิเศษ** และ ปานเพชร ร่มไทร***

Natthaphon khotphakdee* Watanyou Nawises** and Panpetch Romsy***

*,**,***คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*,**,***Faculty of Education Burapha University

Corresponding Author: ณัฐพล โคตรภักดี

E-mail: 66920147@go.buu.ac.th

บทความวิจัย

วันที่รับบทความ: 25 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 6 เมษายน 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 7 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 144 คน และกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/1 ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 24 คน โดยการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เรื่องสถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน 2) แบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน, ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Abstract

The objectives of this research were to compare the creative problem-solving skills of Mathayomsuksa 6 students before and after participating in PBL activities. The population consisted of 144 students of Mattayomsuksa 6 at Princess Chulabhorn Science High School

Chonburi. Chonburi in the second semester of the 2025 academic year, while the sample comprised 24 students of Mattayomsuksa 6/1, selected through cluster random sampling. The research instruments included a PBL lesson plan on Conflicts and Cooperation in Various Regions from the Post–Cold War Era to the Present, and a creative problem-solving skill assessment. Data were analyzed using mean and standard deviation

The research findings were summarized as follows. These findings demonstrate that the lesson plan is of high quality and appropriate for instructional implementation. Additionally, the creative problem-solving skills of the students after the PBL instruction were significantly higher than before the instruction at the .05 level.

Keywords: problem-based learning, creative problem-solving skills

บทนำ

การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดขั้นสูง และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถือเป็นสมรรถนะหลักที่ได้รับการบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ซึ่งมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันในระดับสากลได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 24 ที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยฝึกทักษะการคิด การจัดการ และการประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงประจักษ์จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) พบว่านักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทั่วประเทศมีคะแนนเฉลี่ยด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพียงร้อยละ 43.2 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่ยังคงมีอยู่ระหว่างเจตนารมณ์ของนโยบายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียน

ในบริบทของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยชลบุรี ซึ่งมีอุดมการณ์มุ่งส่งเสริมผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี พบว่าผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567 ในรายวิชาสังคมศึกษามีคะแนนเฉลี่ยระดับโรงเรียนเพียงร้อยละ 49.06 ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 50 และต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับรายวิชาอื่นในการทดสอบครั้งเดียวกัน อาทิ วิชาภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 75.37) และวิชาคณิตศาสตร์ (ร้อยละ 68.83) (สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน, 2567) การสังเกตการณ์ชั้นเรียนและการสอบถามครูผู้สอนแสดงให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญ กล่าวคือการจัดการเรียนรู้ยังคงเน้นการบรรยาย และการท่องจำเนื้อหาเป็นหลัก ทำให้นักเรียนขาดโอกาสในการฝึกคิดวิเคราะห์ ขาดทักษะการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ใหม่ รวมถึงระบบการประเมินผลที่ยังไม่ครอบคลุมทักษะการคิดขั้นสูงอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) ที่ระบุว่าการสอนสังคมศึกษาในระดับ

มัธยมศึกษาตอนปลายทั่วประเทศยังคงเน้นการถ่ายทอดความรู้มากกว่าการพัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหา

แนวทางหนึ่งที่ได้รับการยืนยันทางวิชาการว่าสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิผล คือการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) และแนวคิด Learning by doing ของ John Dewey โดยมุ่งให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ผ่านการเผชิญกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกับชีวิตจริง (ทิศนา แขมมณี, 2567) กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ที่วิจารณ์ พานิช (2562) ระบุว่าเป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับโลกยุคที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) งานวิจัยหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังเช่นงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า นักเรียนที่เรียนด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานมีคะแนนเฉลี่ยด้านทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สูงกว่านักเรียนที่เรียนด้วยวิธีการสอนแบบปกติ และโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้ปัญหาเป็นฐานในรายวิชาสังคมศึกษา มีนักเรียนที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 จำนวนร้อยละ 82.4 ซึ่งสูงกว่าโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการสอนแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การวิจัยเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในรายวิชาการงานอาชีพระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานสูงกว่าก่อนการจัดกิจกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยนักเรียนสามารถสะท้อนวิธีการแก้ปัญหาสร้างสรรค์เป็นผลงานที่มีเอกลักษณ์ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาผลการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ที่มีต่อทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิชาสังคมศึกษา การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน และสอดคล้องกับอุดมการณ์ของโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถด้านการวิจัย และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

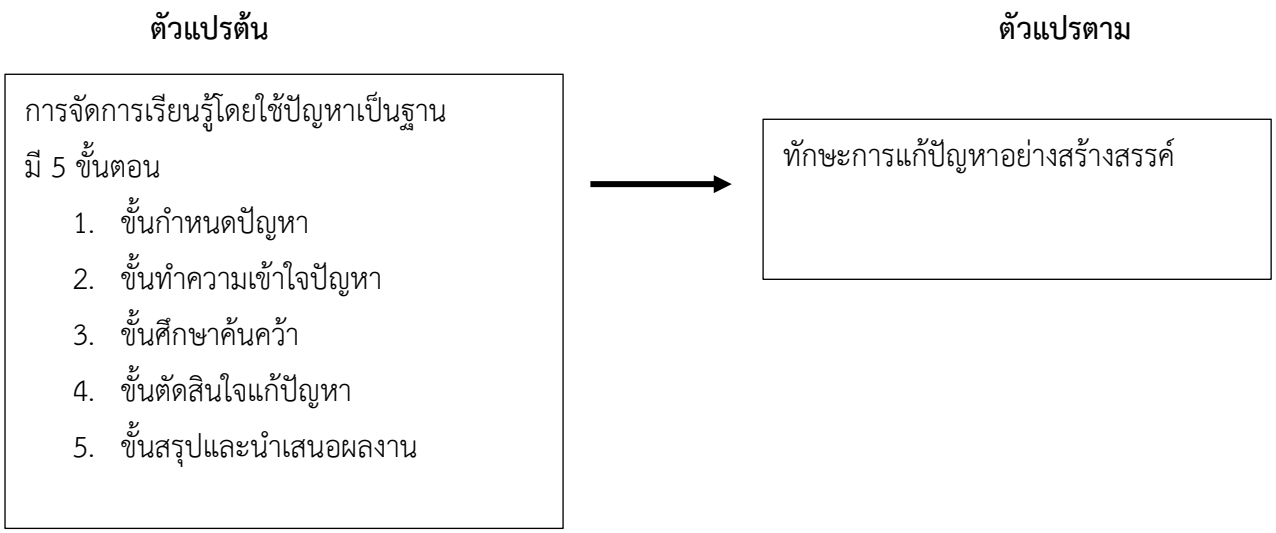
เพื่อเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

สมมติฐานการวิจัย

ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หลังได้รับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เป็นการจัดการเรียนรู้ ที่มีการใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้นักเรียนอยากเรียนรู้ และเป็นการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดนักเรียนเข้าเรียนเป็นกลุ่ม จากนั้นครูผู้สอนจะทำการให้นักเรียนร่วมตั้งประเด็นปัญหา เพื่อแสวงหาคำตอบ และหาวิธีการแก้ไขปัญหากับปัญหานั้นๆ อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา นำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียนเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในห้องเรียน ตามลำดับ และจากการศึกษาขั้นตอนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษต่อขั้นตอนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) กุลิสรา จิตรชญาวณิช (2562) และชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553) เนื่องจากความครอบคลุมองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานอย่างสมบูรณ์ ทำให้สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 6 ห้องเรียน จำนวนนักเรียนทั้งหมด 144 คน ซึ่งแต่ละห้องเรียนประกอบด้วยนักเรียนที่คละความสามารถ และแต่ละห้องจะมีลักษณะที่คล้ายกัน

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี 1 ห้องเรียน มีจำนวน 24 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยสุ่ม เนื่องจากทางโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี ได้จัดนักเรียนในแต่ละห้องเรียน

แบบคละความสามารถทางการเรียน โดยได้มาจากคะแนนการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 นักเรียนแต่ละห้องเรียนจึงมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เรื่องสถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 8 แผน ใช้เวลา 8 ชั่วโมงในการจัดการเรียนรู้

1) ศึกษา วิเคราะห์ตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี

2) พิจารณาเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยเลือกใช้เนื้อหารายวิชาสังคมศึกษา เรื่องสถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน

3) เขียนแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน และจัดลำดับเนื้อหา และส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน ได้แก่ สาระการเรียนรู้ สาระสำคัญ จุดประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม ภาษา และเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่จัดทำเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบ นำข้อบกพร่องมาปรับปรุง และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4) นำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน และผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนสังคมศึกษา พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม ของแผนการจัดการเรียน แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ตามวิธีของ Likert ซึ่งมี 5 ระดับ ซึ่งจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีค่าความเหมาะสมของแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานจำนวน 8 แผน มีค่าเฉลี่ย 4.95 คะแนน และผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะว่า ควรกำหนดการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้

5) ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำแผนการจัดการเรียนรู้ ไปทดลองใช้กับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/4 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 1 ห้องเรียน จำนวน 24 คน เพื่อหาข้อบกพร่องในการใช้ภาษา ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการสอน ใบงานกิจกรรม ข้อคำถาม กิจกรรมการเรียนการสอนกับเวลาที่กำหนด ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง การทดลองใช้แผนการจัดการเรียนรู้จัดกิจกรรม จำนวน 4 ครั้ง ผลการทดลองพบว่าเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมให้ครบถ้วนตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้โดยจัดสรรเวลาในแต่ละกิจกรรมใหม่ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับขั้นตอนกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้อย่างครบถ้วน

6) นำแผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เรื่องสถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มาปรับปรุงแก้ไข

โดยปรับลด และเพิ่มเวลาในแต่ละขั้นตอน ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของเวลาที่กำหนด แล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

2.2 แบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เรื่องสถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประกอบไปด้วย 3 สถานการณ์ จำนวน 15 ข้อ

1) ศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

2) สร้างแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสร้างเกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประกอบด้วย 3 สถานการณ์ สถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกับเนื้อหาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จำนวน 15 ข้อ ซึ่งแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นรูปแบบอัตนัย และปรนัย มีลักษณะข้อคำถาม คือ 1) อธิบายสภาพลักษณะของสถานการณ์ จำนวน 3 ข้อ (แบบปรนัย) 2) การระบุข้อเท็จจริง จำนวน 3 ข้อ (แบบปรนัย) 3) การระบุปัญหา จำนวน 3 ข้อ (แบบปรนัย) 4) การเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา จำนวน 3 ข้อ (แบบอัตนัย) และ 5) การประเมินและเลือกวิธีการแก้ปัญหาการยอมรับและวางแผนการปฏิบัติ จำนวน 3 ข้อ (แบบอัตนัย)

3) สร้างเกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

- แบบให้คะแนน 0, 1 คะแนน สำหรับแบบวัดทักษะปรนัยแบบเลือกตอบหลายตัวเลือกโดยแต่ละข้อให้เลือกคำตอบที่ถูกต้องได้ 3 คำตอบ ให้คะแนนคำตอบละ 1 คะแนน รวมข้อละ 3 คะแนน

- แบบให้คะแนนหลายค่า (0 – 3 คะแนน) โดยพิจารณาจากการเรียงลำดับคำตอบตามลำดับความสำคัญ

- แบบรูบริคสกอร์ชนิดแยกส่วน สำหรับแบบวัดทักษะอัตนัย

4) นำแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แล้วนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข

5) นำแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของคำถาม และเนื้อหาเพื่อประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective consistency : IOC) ผลประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จำนวน 15 ข้อ มีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.6 – 1.00 มีค่าความยากง่าย (p) อยู่ระหว่าง 0.20 – 0.80 และค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่หว่าง 0.20 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เท่ากับ 0.96 แสดงว่าแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีคุณภาพ

6) นำแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หลังผ่านการพิจารณาจึงขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี

2) ชี้แจงกลุ่มตัวอย่างให้ทราบถึงขั้นตอน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน จุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และขั้นตอนการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ทราบ และเข้าใจถึงบทบาทในครั้งนี้

3) ทดสอบก่อนเรียนด้วยแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 15 ข้อ กับนักเรียนกลุ่มตัวอย่างชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1 ห้องเรียน จำนวน 24 คน ใช้เวลาในการทดสอบ 60 นาที

4) ดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน วิชาสังคมศึกษา เรื่อง สถานการณ์ความขัดแย้งและความร่วมมือในภูมิภาคต่าง ๆ หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน ใช้เวลาในการทดลองจำนวน 10 ชั่วโมง เป็นเวลา 10 สัปดาห์

5) เมื่อสิ้นสุดการเรียนด้วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานแล้ว ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบทดสอบหลังเรียน โดยใช้แบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 15 ข้อ ซึ่งเป็นแบบวัดทักษะคนละชุดกับแบบวัดทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก่อนเรียน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

6) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานคือค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่า t โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ผลการเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก่อนและหลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

ผลการทดสอบ	n	$\overline{x}$	*SD*	df	t	p
ก่อนเรียน	24	38	5.24	23	40.11	0.00*
หลังเรียน	24	50.54	4.78	23		

*P < .05

จากตารางที่ 1 พบว่าทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่เรียนด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หลังได้รับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากปัญหาที่มีความสำคัญต่อผู้เรียน เป็นปัญหาที่พบในชีวิตจริงหรือในวิชาชีพ ซึ่งมีความซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว ผู้เรียนจะต้องร่วมกันคิดวิเคราะห์ สืบค้นข้อมูล และบูรณาการความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาที่สมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ การที่นักเรียนมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบของทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์นั้นเป็นผลมาจากลักษณะของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกฝนทักษะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่นักเรียนได้เผชิญกับสถานการณ์ปัญหาที่แท้จริงและมีความซับซ้อน ทำให้ต้องใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ในการทำความเข้าใจปัญหา การระบุข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรธน์ (2563) ที่กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเป็นยุทธวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา ผ่านกระบวนการคิดและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินาถ จันทวงษ์ (2567) ที่ศึกษาการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน นักเรียนร้อยละ 80 ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป และ 2) เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน นักเรียนร้อยละ 80 ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป ผลวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน มีจำนวนนักเรียนผ่านเกณฑ์ 44 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 เฉลี่ยเป็นร้อยละ 83.98 แสดงให้เห็นว่า นักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 2. การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน มีจำนวนนักเรียนผ่านเกณฑ์ 44 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 เฉลี่ยเป็นร้อยละ 83.24 แสดงให้เห็นว่า นักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้

ที่มีคุณภาพ มีการเลือกสถานการณ์ปัญหาที่เหมาะสม และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างแท้จริง ผลการวิจัยครั้งนี้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการใช้การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในบริบทของการศึกษาไทย และแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแนวทางนี้ในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ในสาขาวิชาและระดับชั้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ครูควรอธิบาย แจกแจงขั้นตอนการสอนแต่ละขั้นให้ชัดเจน เพื่อให้นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผลการวิจัยพบว่านักเรียนมีพัฒนาการด้านทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่นักเรียนเข้าใจขั้นตอนของกิจกรรมและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2. การทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น ครูควรจัดกลุ่มนักเรียนใหม่ในแต่ละครั้ง เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกับเพื่อนที่หลากหลาย กระตุ้นการคิดในมุมมองใหม่ และพัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

3. นักเรียนที่ได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่มีพัฒนาการในระดับที่ดี ดังนั้น ครูควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียม และสร้างบรรยากาศชั้นเรียนที่ปลอดภัยทางความคิด เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนกล้าคิดและกล้าเสนอแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การบูรณาการสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการเรียนรู้แบบออนไลน์ เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ในมิติที่การวิจัยครั้งนี้ยังไม่ได้ศึกษาและขยายผลให้ครอบคลุมบริบทการเรียนรู้ที่หลากหลายยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ระหว่างนักเรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานกับการจัดการเรียนรู้แบบปกติ เพื่อให้ได้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการนำผลไปประยุกต์ใช้ในวงกว้าง

3. ควรขยายระยะเวลาการทดลองให้ยาวนานขึ้น เนื่องจากทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถติดตามพัฒนาการของนักเรียนได้อย่างครอบคลุมและสะท้อนผลการพัฒนาทักษะได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กุลิสรา จิตรชญาวณิช. (2562). *การจัดการเรียนรู้*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2553). *การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning)*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี. (2567). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. โรงพิมพ์ด่านสุทธาการพิมพ์.

ปราณี ค่อมบุญ. (2564). *การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์โดยใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

วิจารณ์ พานิช. (2562). *การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในยุค VUCA World*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน. (2567). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567*. สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ.

สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรธน์. (2563). *การพัฒนาการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *รายงานผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *แนวทางการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน.* พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนสังคมศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สิรินาถ จันทวงษ์. (2567). *การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5*. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน.

Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-based learning: What and how do students learn. *Educational Psychology Review*, *16*(3),235266. https://doi.org/10.1023/B:EDPR.0000034022.16470.f3

THE INFLUENCE OF THE MARKETING MIX (4PS) ON PURCHASING BEHAVIOR TOWARD PLASTIC-PACKAGED SNACKS AMONG BANSOMDEJCHAOPRAYA RAJABHAT UNIVERSITY STUDENTS

YINYONG*

*Faculty of Management Science, Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand

Corresponding Author: YINYONG

E-mail: yinyong775@gmail.com

Research Articles

Article receipt date: 10 March 2026 Article revision date: 5 April 2026 Article acceptance date 8 April 2026

Abstract

The snack food industry is a rapidly growing sector in Thailand, yet localized empirical evidence on student consumer behavior within university retail environments remains limited. This study aims to investigate the level of purchasing behavior toward plastic-packaged snacks and to analyze the influence of the marketing mix (4Ps: Product, Price, Place, and Promotion) on purchasing behavior among students at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. Employing a quantitative research design, data were collected from 400 undergraduate students using a structured questionnaire developed with 5-point Likert scales. Validity was assessed through the Index of Item-Objective Congruence (IOC), and reliability was confirmed via Cronbach's Alpha coefficients ranging from .789 to .864 (overall α = .945). Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression. The regression model explained 53.9% of the variance in purchasing behavior (R^2 = .539, F = 115.519, $p < .001$). The findings reveal that Promotion (β = .402, $p < .001$), Price (β = .175, p = .003), and Product (β = .161, p = .002) has a significant influence on students' purchasing behavior, with Promotion being the strongest predictor. The study concludes that campus retailers and snack brands should shift strategic focus from expanding physical distribution to implementing dynamic promotional campaigns and maintaining competitive pricing. These findings validate the marketing mix framework in a localized context and provide actionable, evidence-based insights for retail managers and university administrators.

Keywords: Marketing Mix, 4Ps, Purchasing Behavior, Snack Foods, University Students, Promotion Strategies, Thailand

Introduction

The snack industry is a highly competitive and dynamic sector, particularly within the microcosm of a university campus. University students represent a significant consumer segment in this market due to their distinct consumption behaviors, limited budgets, and high accessibility to various snack products. Understanding the factors that influence students' snack-buying decisions is crucial for businesses operating in a university environment.

The global snack food industry has demonstrated significant expansion over the past decade, with its market valuation reaching approximately USD 692.5 billion in 2023 and projected to exceed USD 719 billion in 2024 (Grand View Research, 2024). This growth is fueled by shifting consumer lifestyles, urbanization, rising disposable incomes, and an increasing demand for convenient, portable food options. The market encompasses a wide array of product categories, from traditional sweet and savory snacks to growing segments like health-oriented and functional snacks. In Thailand, this sector is particularly dynamic, Thailand's overall snack market: 2024 revenue: US$2.67 billion; 2029 forecast: US$3.69 billion; compound annual growth rate: 6.68% (2024-2029) (Statista 2024), Characterized by intense competition between local and international brands. Thai consumers, especially the younger generation, are increasingly open to diverse flavors and innovative snack formats, creating a fertile ground for both established players and new entrants.

Snack purchasing behavior refers to the observable actions, decision-making processes, and consumption patterns associated with selecting, buying, and consuming snack products. It is a multi-dimensional construct commonly measured through metrics such as purchase frequency, spending amount, brand preference, and purchase intention. Contemporary research highlights the significant role of the university food environment in shaping these metrics, revealing that nearly 60% of college students frequently purchase food and beverages on campus, often prioritizing convenience and accessibility over nutritional value(Whatnall et al., 2021).

Student lifestyles are inherently shaped by heavy academic demands, irregular schedules, and a high degree of digital connectivity. Consequently, snacks serve multiple functions beyond simple hunger satisfaction. They frequently act as meal replacements, study fuel, stress-relief mechanisms, and facilitators of social bonding. Psychologically, these digital-native consumers exhibit high brand awareness and are highly susceptible to peer influence, actively seeking convenient and portable options that align with their mobile, fast-paced lifestyles.

The snack purchasing behavior of contemporary university students exhibits highly dynamic and impulse-driven patterns. Recent consumer behavior studies indicate that a substantial majority of

students' snack purchases are unplanned, acting as low-involvement decisions triggered by immediate emotional needs, academic stress, and compelling point-of-sale or digital marketing stimuli (Martinez-Perez et al., 2022). Furthermore, navigating a challenging economic landscape with limited personal allowances, today's young consumers demonstrate acute price sensitivity. Consequently, they actively engage in price comparison and aggressively seek out promotional deals to maximize value for money (Bakar & Rosbi, 2023).

Prior research has examined the influence of the marketing mix on consumer purchasing decisions across various contexts. For instance, Bakar and Rosbi (2025) demonstrated that all four 4P elements significantly influence halal food purchasing decisions among university students in Malaysia, collectively explaining 73.1% of the variance. Similarly, Kasiye (2022) found that price and place were the most influential marketing mix factors on student purchase decisions in university mini marts in Malaysia. Hanifah, Nuringwayhu, and Krisdianto (2022) further confirmed that product and place significantly affect purchasing decisions in a retail store context in Indonesia. However, the majority of these studies have been conducted in Malaysian or Indonesian university settings, with limited focus on the Thai university retail context. To date, no empirical study has systematically examined how the 4P marketing mix elements influence plastic-packaged snack purchasing behavior specifically among students at Bansomdejchaopraya Rajabhat University in Bangkok, Thailand. This gap in localized, data-driven evidence limits the ability of campus retailers and snack brands to develop effective, targeted marketing strategies for this specific student population. Therefore, this study aims to bridge this gap by systematically exploring how the fundamental marketing mix elements (4Ps) influence Bansomdejchaopraya Rajabhat University students' purchasing behavior toward plastic-packaged snacks, providing actionable insights for both academic research and practical business applications.

The marketing mix (4Ps) is a fundamental framework for explaining consumer purchasing behavior, as Product, Price, Place, and Promotion represent controllable factors influencing decision-making and consumption patterns. In university retail environments, where students exhibit limited budgets and high promotional sensitivity, examining the 4Ps is essential for both theoretical validation and practical marketing strategy development.

Research Objectives

(1) To study the level of purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students

(2) To analyze the influence of the marketing mix (4Ps: Product, Price, Place and Promotion) on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students

Research Hypothesis

Based on the theoretical framework, the following hypotheses are proposed:

H1: Product has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.

H2: Price has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.

H3: Place has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.

H4: Promotion has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.

Research Framework

Within the research framework of this study, the four elements of the marketing mix—Product, Price, Place, and Promotion—serve as the independent variables. These variables are conceptualized as interrelated yet distinct influencing factors that collectively impact the dependent variable, which is Consumers' Purchasing Behavior towards Plastic-packaged Snacks. While these independent variables may be correlated, no causal relationship is assumed among them. The nature, strength, and direction of their individual and collective effects on the dependent variable constitute the core hypotheses that this study aims to test.

The research framework illustrates the relationship between the independent variables (4P marketing mix elements) and the dependent variable (snack purchasing behavior). The framework demonstrates how product, price, place, and promotion factors collectively influence students' snack purchasing decisions.

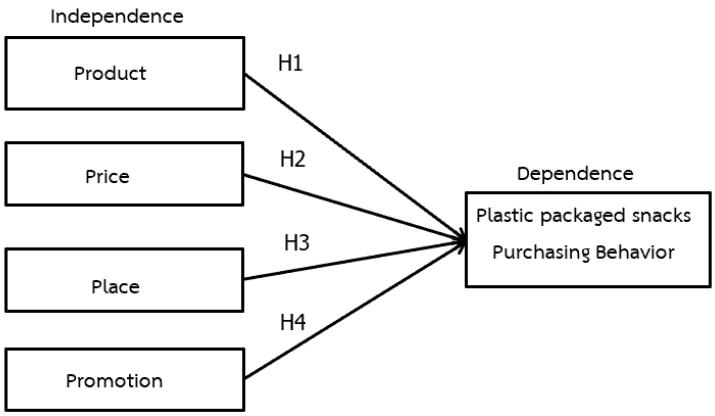


Figure 1. Research Framwork

Research Methodology

This study employed quantitative research design. The target population comprised all undergraduate students currently enrolled at Bansomdejchaopraya Rajabhat University during academic year 2024–2025, totaling approximately 9,455 students across six faculties. A sample size of 384 was determined using Yamane's formula (1973) at a 95% confidence level and 5% margin of error. An additional 4% reserve was added, yielding a final sample of 400 respondents. Stratified random sampling was employed, with the six faculties serving as strata. Sample sizes for each faculty were allocated proportionally based on the number of enrolled students in each faculty, ensuring representative coverage across all academic units.

Data were collected via a structured questionnaire comprising 30 items divided into three parts: (1) demographic information (5 items); (2) marketing mix factors—Product, Price, Place, and Promotion (5 items each, 20 items total); and (3) purchasing behavior (5 items). The questionnaire items were developed and adapted from established instruments used in prior marketing mix and consumer behavior research, including Bakar and Rosbi (2025), Kasiye (2022), and Wang Fangqingyun (2023). All items employed a 5-point Likert scale ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree). Content validity was assessed by three experts using the Index of Item-Objective Congruence (IOC), with all items exceeding the 0.6 threshold. Reliability was tested via Cronbach's Alpha coefficient on a pilot sample of 30 respondents, with all constructs achieving values above 0.75, confirming acceptability.

Measurement of Variables

In this study, purchasing behavior was conceptualized as a multi-dimensional construct reflecting students' actual consumption patterns and decision-making tendencies. Based on prior literature, purchasing behavior was measured using five key indicators.

Each of these indicators was measured using Likert-scale items and collectively represents the behavioral and psychological dimensions of snack consumption among students.

Table 1 Measurement of Variables

Variable Type	Variable	Indicators / Measurement Items	Scale
Dependent Variable	Purchasing Behavior	Purchase Frequency, Spending Level, Brand Preference, Purchase Intention, Impulse Buying Behavior	5-point Likert Scale

Table 4 (Continued)

Variable Type	Variable	Indicators / Measurement Items	Scale
Independent Variable	Product	Product quality, packaging, variety, taste, brand trust	5-point Likert Scale
	Price	Perceived affordability, discount attractiveness, value for money, price-quality relationship, competitive pricing	5-point Likert Scale
	Place	Accessibility, product availability, ease of purchase, channel diversity, store atmosphere	5-point Likert Scale
	Promotion	Advertising exposure, promotional campaigns, social media influence, peer recommendations, brand communication	5-point Likert Scale

Note: All measurement items were adapted from prior studies and assessed using a 5-point Likert scale ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree). The items were validated through expert review and pilot testing.

Result

Demographic Profile

The 400 respondents comprised 68.0% female, 29.5% male, and 2.5% other. The majority (79.3%) were aged 23 or younger. Second-year (31.8%) and third-year (33.5%) students constituted the largest academic year groups. Most respondents (77.8%) operated with monthly living expenses below 15,000 Thai Baht, underscoring the budget-conscious nature of this market. Geographically, 61.5% were from Bangkok, with the rest from other cities.

Reliability Analysis

All constructions demonstrated acceptable to excellent reliability as shown in Table 1

Table 1 Reliability Test Results for 4Ps and Purchasing Behavior (n = 400)

Variable	No. of Items	Cronbach's α	Result
Product Factors	5	.789	Reliable
Price Factors	5	.831	Reliable
Place Factors	5	.864	Reliable
Promotion Factors	5	.825	Reliable
Purchasing Behavior	5	.796	Reliable
Total	25	.945	Reliable

Descriptive Statistics

The descriptive analysis of all four marketing mix factors achieved high mean scores above 4.0 on the 5-point Likert scale. Place Factors received the highest overall mean (M = 4.21, SD = .945), with students particularly valuing quick and convenient payment processes (M = 4.27) and ease of finding products (M = 4.26). Promotion Factors ranked second (M = 4.15, SD = .930), with students actively seeking promotional offers such as buy-one-get-one-free deals (M = 4.19). Both Product Factors and Price Factors achieved equal overall means of 4.11. For Product, packaging convenience rated highest (M = 4.23), while for Price, the influence of discounts ranked highest (M = 4.18). Purchasing Behavior achieved an overall mean of 4.08 (SD = 1.015), with brand repurchase loyalty scoring highest (M = 4.30).

Correlation Analysis

Pearson correlation analysis revealed significant positive correlations between all marketing mix factors and purchasing behavior at the $p < .01$ level, as presented in Table 2

Table 2 Pearson Correlation Matrix

Pearson Correlation	Product	Price	Place	Promotion	Purchasing Behavior
Product	1				
Price	.703**	1			
Place	.651**	.718**	1		
Promotion	.684**	.734**	.743**	1	
Purchasing Behavior	.610**	.640**	.608**	.699**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Multiple Regression Analysis

Multiple linear regression analysis was conducted to examine the simultaneous influence of the four marketing mix factors on purchasing behavior. Multicollinearity diagnostics confirmed acceptable VIF values (2.312–2.925), all well below the threshold of 10. The regression model demonstrated strong overall fit ($R = .734$, $R^2 = .539$, Adjusted $R^2 = .534$, $F = 115.519$, $p < .001$), indicating that the four marketing mix factors collectively explained 53.9% of the variance in student purchasing behavior. Detailed results are presented in Table 3

Table 3 Regression Coefficients

Model	Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (β)	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.544	.169		3.221	.001
	Product	.171	.055	.161	3.091	.002
	Price	.178	.059	.175	3.035	.003
	Place	.078	.056	.079	1.410	.159
	Promotion	.426	.062	.402	6.886	.000

Note: $R^2 = .539$; Adjusted $R^2 = .534$; $F = 115.519$; $p < .001$

Hypothesis Testing

Based on the regression results, hypothesis testing outcomes are summarized in Table 4.

Table 4 Summary of Hypothesis Testing

Hypothesis	Statement	β	t-value	P-value	Result
H1	Product has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.	.161	3.091	.002	Supported

Hypothesis	Statement	β	t-value	P-value	Result
H2	Price significantly influences purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.	.175	3.035	.003	Supported
H3	Place has a significant influence on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.	.079	1.410	.159	Not Supported
H4	Promotion significantly influences purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among Bansomdejchaopraya Rajabhat University students.	.402	6.886	.000	Supported

Conclusion and Discussion

Conclusion

This study investigated the influence of the marketing mix (4Ps) on purchasing behavior toward plastic-packaged snacks among 400 students. The multiple regression model successfully explained 53.9% of the variance in purchasing behavior (R^2 = .539, F = 115.519, p < .001). Three of the four marketing mix elements—Promotion, Price, and Product—demonstrated significant positive influences on purchasing behavior, while Place did not reach statistical significance. The relative importance ranking was: Promotion (β = .402) > Price (β = .175) > Product (β = .161) > Place (β = .079, not significant).

Hypothesis H1 (Product) was SUPPORTED (β = .161, p = .002). Students who place higher importance on product attributes such as flavor variety, attractive packaging, quality, portability, and brand trust exhibit higher levels of snack purchasing behavior. Hypothesis H2 (Price) was SUPPORTED (β = .175, p = .003). The positive direction of this relationship reveals that price-conscious students who actively seek deals and compare prices actually purchase more frequently, as price sensitivity leads to proactive deal-seeking that creates additional purchasing opportunities. Hypothesis H3 (Place) was NOT SUPPORTED (β = .079, p = .159). Despite Place Factors receiving the highest descriptive mean (M = 4.21), variation in accessibility

perceptions did not significantly explain differences in purchasing frequency once other elements were controlled. Hypothesis H4 (Promotion) was STRONGLY SUPPORTED (β = .402, $p < .001$), establishing promotional activities as the most powerful driver of student snack purchasing.

Discussion

The strong influence of Promotion on purchasing behavior (β = .402, $p < .001$) is the most prominent finding of this study. **This finding is consistent with** research demonstrating that integrated marketing communications effectively drive consumer behavior among digitally connected young consumers (Kothari et al., 2025; Nguyen, 2021). **This result also supports** the findings of Bakar and Rosbi (2025), who identified promotion as a significant predictor of halal food purchasing decisions among Malaysian university students (β = 0.269, p = .000). University students' high social media engagement, receptiveness to peer influence, and active deal-seeking behavior create a particularly fertile environment for promotional effectiveness. The strong effect of Promotion may also reflect the attention-based view of marketing: in information-rich campus environments, capturing student attention through coordinated multi-channel communication—advertisements, social media, peer recommendations, and in-store display successfully overcomes consumer filtering mechanisms.

The significant positive relationship between Price consciousness and purchasing frequency (β = .175, p = .003) is counterintuitive from a classical economic perspective. However, this finding is consistent with behavioral research by Azhar (2025) and Zhao et al. (2021), demonstrating that price-sensitive consumers proactively time and optimize purchases, creating more frequent purchasing occasions when acceptable value is identified. This result also supports the findings of Bakar and Rosbi (2025), who confirmed that price significantly influences university students' purchasing decisions (β = 0.313, p = .000). The significance of Product factors (β = .161, p = .002) further confirms that beyond promotional noise, core product attributes—quality, packaging design, and brand trust—remain essential foundations for sustained consumption and brand loyalty. This is consistent with Wang et al. (2023) and Dam (2020), who demonstrated that product quality and brand trust are key determinants of consumer purchase intention. This finding also supports the results of Kasiye (2022), who found that product quality was highly valued by students in university mini-mart settings.

The non-significance of Place in the regression model (β = .079, p = .159), despite its highest descriptive mean (M = 4.21), is the study's most theoretically interesting finding.

This result partially contradicts the findings of Kasiye (2022), who reported that Place was the strongest predictor of student purchase decisions in Malaysian university mini-marts ($r = .425$, $p = .000$), and those of Hanifah et al. (2022), who identified Place as the most dominant factor ($\beta = 0.534$) in their retail store study. The discrepancy may be explained by a ceiling effect: within the saturated Bansomdejchaopraya Rajabhat University campus retail environment, where convenience stores, vending machines, and nearby outlets are ubiquitous, accessibility has become a baseline expectation rather than a differentiating factor. This supports Herzberg's two-factor theory, wherein Place functions as a 'hygiene factor'—its adequate provision prevents dissatisfaction but does not actively stimulate additional purchasing. This finding has important practical implications, suggesting that further investment in distribution convenience yields diminishing returns in established campus retail environments.

Recommendations

Implications

Based on the empirical findings, businesses operating in university retail environments should prioritize promotional investment as the primary strategy for driving student snack purchases. A comprehensive, integrated marketing communications approach should be developed targeting platforms most frequented by students in the Thai context, including Instagram, TikTok, Facebook, and LINE. Student micro-influencers should be engaged to leverage the strong peer recommendation effect. Promotional calendars featuring regular discount campaigns, buy-one-get-one-free offers, and bundle deals should be implemented, as students actively seek such promotions. Point-of-purchase displays should be optimized at high-traffic campus locations to capitalize on impulse purchasing tendencies.

Pricing strategy must acknowledge students' budget constraints, with 77.8% of respondents operating on monthly budgets below 15,000 Baht. Value-based pricing with transparent cost-benefit communication, multiple size options at different price points, and strategic temporary price reductions are recommended. Product strategies should prioritize portable, easy-to-consume packaging formats and visually distinctive packaging designs. Consistent product quality and brand trust are essential for sustaining the strong brand loyalty behavior ($M = 4.30$) observed in this study. While distribution accessibility remains a necessary baseline condition, additional investment in expanding convenience beyond current adequate levels is unlikely to proportionally increase purchasing frequency, and resources are better directed toward Promotion and Price strategies.

Future Researches

Future research should investigate the psychological mechanisms underlying promotional effectiveness to determine whether promotion primarily operates through economic, attention-based, social, or affective pathways. More granular measurement of Place attributes—such as vending machine preferences, stock-out frequencies, and digital-physical channel integration—may reveal specific distribution dimensions that influence behavior beyond the global accessibility perceptions measured in this study. Consumer segmentation analyses using cluster or latent class approaches could identify distinct student consumer segments characterized by different marketing mix response patterns, enabling more targeted and personalized marketing strategies. Longitudinal research designs would also provide insights into temporal dynamics, habitual purchasing processes, and how seasonal factors such as examination periods influence the relative salience of different marketing mix elements in driving student snack consumption.

References

Azhar, D. (2025). Price perception and repeated buying: How psychology shapes consumer loyalty. *Journal of Consumer Behaviour,* 24(3), 112–128.

Bakar, N. A., & Rosbi, S. (2025). Exploring consumer purchasing decision towards halal food products among university students in Malaysia using 4P marketing mix theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(2), 3219–3230. https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.902050

Dam, T. C. (2020). Influence of Brand Trust, Perceived Value on Brand Preference and Purchase Intention. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 939–947. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.939

Dudziak, A., Stoma, M., & Osmolska, E. (2023). Analysis of consumer behaviour in the context of the place of purchasing food products with particular emphasis on local products. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2413. https://doi.org/10.3390/ijerph20032413

Grand View Research (2024). Snacks Market Size, Share & Growth Analysis Report, 2030. Available at: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/snacks-market

Hanifah, P., Nuringwayhu, S., & Krisdianto, D. (2022). Effect of 4P's marketing mix on purchase decision (Case study at UD. Rencana Baru Store). *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues (MARGINAL)*, 1(4), 1–12.

Kasiye, F. (2022). The impact of 4P's of marketing on student's purchase decisions in university mini marts [Preprint]. *Research Square*. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1899410/v1

Kothari, H., Choudhary, A., Jain, A., Singh, S., Prasad, K. D. V., & Vani, U. K. (2025). Impact of social media advertising on consumer behavior: Role of credibility, perceived authenticity, and sustainability. *Frontiers in Communication*, 10, 1595796. https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1595796

Ling, S., Zheng, C., & Cho, D. (2023). How brand knowledge affects purchase intentions in fresh food e-commerce platforms: The serial mediation effect of perceived value and brand trust. *Behavioral Sciences*, 13(8), 672. https://doi.org/10.3390/bs13080672

Martinez-Perez, N., Telleria-Aramburu, N., Insua, P., Hernandez, I., Telletxea, S., Ansotegui, L., Rebato, E., Basabe, N., de Pancorbo, M. M., Rocandio, A., & Arroyo-Izaga, M. (2022). On-campus food purchase behaviors, choice determinants, and opinions on food availability in a Spanish university community. *Nutrition,* 103–104, 111789. https://doi.org/10.1016/j.nut.2022.111789

Miquel Vidal, M., & Castellano-Tejedor, C. (2022). Identification of Marketing Strategies Influencing Consumers' Perception of Healthy Food Products and Triggering Purchasing Decisions. *Businesses*, 2(4), 410–422. https://doi.org/10.3390/businesses2040026

Nguyen, T. (2021). The impact of social media on consumer purchasing decision process (Bachelor's thesis). Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences.

Ovezmyradov, B. (2022). Product availability and stockpiling in times of pandemic: Causes of supply chain disruptions and preventive measures in retailing. *Annals of Operations Research*. https://doi.org/10.1007/s10479-022-05091-7

Ranjan, D. (2024). The impact of store atmospherics and store layout on consumer buying patterns. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 3099–3107. https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE10/IJRPR34181.pdf

Statista 2024. (n.d.). Retrieved 2 October 2025, from https://www.statista.com/statistics/12310363/common-reasons-for-snacking-worldwide/

Su, J., & Wang, S. (2024). Influence of food packaging color and foods type on consumer purchase intention: the mediating role of perceived fluency. *Frontiers in Nutrition*, 10, 1344237.https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1344237

Wang Fangqingyun. (2023) The Analysis of Influential Factors of College Students' Purchasing Behaviors on Taobao Snacks. *Academic Journal of Business & Management,* 5(1). https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.050110

Wang, C., Liu, T., Zhu, Y., Wang, H., Wang, X., & Zhao, S. (2023). The influence of consumer perception on purchase intention: Evidence from cross-border E-commerce platforms. *Heliyon*, 9(11), e21617. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21617

Wang, Dang, G. E., Dormoy-Smith, B., Kassas, B., & Gao, Z. (2023). Perception and demand for healthy snacks/beverages among US consumers vary by product, health benefit, and color. *PLOS ONE*, 18(6), e0287232. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287232

Whatnall, M. C., Soo, Z. M., Patterson, A. J., & Hutchesson, M. J. (2021). University Students Purchasing Food on Campus More Frequently Consume More Energy-Dense, Nutrient-Poor Foods: A Cross-Sectional Survey. Nutrients, 13(4), 1053. https:// doi. org/10.3390/nu13041053

Zhao, H., Yao, X., Liu, Z., & Yang, Q. (2021). Impact of Pricing and Product Information on Consumer Buying Behavior with Customer Satisfaction in a Mediating Role. *Frontiers in Psychology*, 12, 720151. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720151

แบบฟอร์มเสนอบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ใน วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรียน บรรณาธิการ

เรื่อง เสนอบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่

ข้าพเจ้า ชื่อ – สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....

☐ อาจารย์ (โปรดระบุตำแหน่งทางวิชาการ/อื่น ๆ)..... ☐ นักศึกษา

หลักสูตร..... สาขาวิชา.....

มหาวิทยาลัย.....

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ เลขที่..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน..... ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

เบอร์โทรศัพท์ ..... มือถือ ..... E-mail .....

กรณีที่ไม่สามารถติดต่อข้าพเจ้าได้ กองบรรณาธิการสามารถติดต่อบุคคลดังต่อไปนี้

ชื่อ – สกุล ..... สถานที่ทำงาน.....

เบอร์โทรศัพท์ที่ทำงาน ..... มือถือ .....

โทรสาร ..... E-mail .....

มีความประสงค์ขอส่ง

☐ บทความวิจัย ☐ บทความวิชาการ

ชื่อเรื่องภาษาไทย .....

ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ .....

เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความที่ได้นำเสนอนี้ ยังไม่เคยผ่านการตีพิมพ์ในวารสารใดมาก่อน และไม่อยู่ในระหว่างรอผลการพิจารณาตอบรับของวารสารอื่น ๆ หากข้าพเจ้าขอเพิกถอนบทความด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ข้าพเจ้ายินยอมเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายทั้งหมด อันอาจเกิดขึ้น

ในการนี้ ข้าพเจ้าได้ดำเนินการจัดพิมพ์ต้นฉบับของบทความตามรูปแบบการเขียนบทความที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยากำหนดไว้ และได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงขอเสนอบทความให้แก่คณะบรรณาธิการวารสารดังเอกสารแนบท้าย เพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....ผู้ส่งบทความ

(.....)

โปรดใช้วิธีการพิมพ์ด้วยตัวอักษร ขนาด 14 TH SarabunPSK หรือเขียนด้วยลายมือที่อ่านง่าย

รูปแบบส่งบทความเพื่อการตีพิมพ์

การเตรียมต้นฉบับ

ต้นฉบับให้ใช้ภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษเท่านั้น ในกรณีเป็นภาษาไทยควรแปลคำศัพท์ภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยให้ได้มากที่สุด ยกเว้นคำศัพท์เฉพาะที่แปลแล้วสร้างความสับสน ไม่ชัดเจน ในกรณีเป็นภาษาอังกฤษต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ก่อนส่งกองบรรณาธิการ ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำย่อ หากจำเป็นต้องใช้คำย่อให้เขียนคำเต็มไว้ครั้งแรกก่อน

เนื้อหาต้นฉบับให้ใช้รูปแบบอักษร TH SarabunPSK ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ต้นฉบับด้วยกระดาษขนาด A4 โดยตั้งค่าหน้ากระดาษขอบบน (top) 1 นิ้ว ขอบล่าง (bottom) 1 นิ้ว ขอบซ้าย (left) 1 นิ้ว ขอบขวา (right) 1 นิ้ว จำนวนหน้าของต้นฉบับควรอยู่ระหว่าง 7-14 หน้า (ใส่เลขหน้าทุกหน้า) โดยมีลำดับหัวข้อดังนี้

1. ชื่อเรื่อง ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ขนาด 22 pt. และภาษาอังกฤษ ขนาด 20 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

2. ชื่อผู้นิพนธ์ เรียงตามลำดับ หากเกิน 6 คน ให้เขียนเฉพาะชื่อคนแรกและต่อท้ายด้วย ‘และ คณะ’ ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษขนาด 18 pt. ชนิดตัวธรรมดา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อเรื่อง ท้ายสกุลของผู้นิพนธ์ให้ใส่เครื่องหมายดอกจัน * กำหนดเป็นตัวยก ขนาด 18 pt.

3. ชื่อหน่วยงานหรือสังกัดของผู้นิพนธ์ ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษขนาด 14 pt. ชนิดตัวธรรมดา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้นิพนธ์ ด้านหน้าหน่วยงานหรือสังกัดให้ใส่เครื่องหมายดอกจัน * กำหนดเป็นตัวยก ขนาด 14 pt.

4. ชื่อผู้นิพนธ์หลัก ภาษาอังกฤษขนาด 14 pt. ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อหน่วยงานหรือสังกัด ส่วนแรกระบุ “ Corresponding Author: ” ชนิดตัวหนา ตามด้วยชื่อผู้นิพนธ์หลัก ด้วยอักษรชนิดตัวธรรมดา บรรทัดถัดมาระบุข้อความ “ อีเมล: ” หรือ “ E-mail: ” ชนิดตัวหนา ตามด้วย e-mail ของผู้นิพนธ์หลัก ด้วยอักษรชนิดตัวธรรมดา

5. บทคัดย่อ (Abstract) เขียนสรุปสาระสำคัญของเรื่องใช้ภาษากระชับรัดกุม และควรกล่าวถึงวัตถุประสงค์ กลุ่มตัวอย่าง ชนิดของเครื่องมือ คุณภาพของเครื่องมือ สถิติวิเคราะห์ข้อมูล และข้อค้นหาที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ความยาวไม่เกิน 300 คำ บทคัดย่อภาษาไทยและบทคัดย่อภาษาอังกฤษ ต้องมีเนื้อหาตรงกัน; หัวข้อขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ เนื้อหาบทคัดย่อขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา บรรทัดแรกเว้น 1 Tab จากขอบกระดาษซ้าย และพิมพ์ให้ชิดขอบทั้งสองด้าน

6. คำสำคัญ (Keywords) หัวข้อระบุ “ คำสำคัญ: ” และ “ Keywords: ” ขนาด 15 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้ายใต้บทคัดย่อของแต่ละภาษา เนื้อหาขนาด 15 pt. แต่ละชุดมีจำนวนคำ 3-5 คำ เว้นระหว่างคำด้วยเครื่องหมายจุลภาค “ , ”

7. บทนำ เป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่ปัญหาวิจัย โดยสรุปความเป็นมาให้เห็นปัญหาการวิจัยและความสำคัญของปัญหา มีการอ้างอิงเนื้อหาสนับสนุนความสำคัญ และเชื่อมโยงให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การวิจัย; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

8. วัตถุประสงค์การวิจัย ชี้แจงจุดมุ่งหมายในการศึกษา; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

9. สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี) หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

10. กรอบแนวคิดในการวิจัย (ถ้ามี) อาจเขียนในรูปกรอบทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ชี้แจงความเชื่อมโยงของตัวแปรต้น ตัวแปรแทรกซ้อน (ถ้ามี) และตัวแปรตาม; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

11. วิธีดำเนินการวิจัย ระบุถึงประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่าง) แบบแผนการวิจัย (กรณีเป็นวิจัยทดลอง) เครื่องมือการวิจัย การเก็บรวมรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

12. ผลการวิจัย นำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ อาจแสดงด้วยตาราง กราฟ หรือแผนภาพ พร้อมแสดงการวิเคราะห์และอธิบายผลการวิจัยให้ได้สาระครบถ้วนอย่างสั้นๆ ทั้งนี้ถ้าแสดงด้วยตาราง ควรเป็นตารางแบบไม่มีเส้นขอบตารางด้านซ้ายและขวา หัวตารางแบบธรรมดาไม่มีสี; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

13. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และอภิปรายผลการวิจัยว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

14. ข้อเสนอแนะ ต้องเป็นข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้จริง แบ่งเป็นข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป; หัวข้อหลักใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย หัวข้อย่อยใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวหนา เว้น 1 Tab จากขอบการดาษซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

15. บรรณานุกรม บรรณานุกรม ให้อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ระบบ APA (American Psychological Association) เวอร์ชัน 7 (APA 7th) ตำแหน่งชื่อผู้เขียนชิดขอบด้านซ้าย หากยาวเกิน 1 บรรทัด ให้บรรทัดถัดไปเว้น 1 Tab จากขอบกระดาษซ้าย อ้างอิงเฉพาะที่กล่าวถึงในบทความ หากการอ้างอิงผู้นิพนธ์ได้แปลจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษให้ใส่อ้างอิงภาษาไทยกำกับไว้ด้วย เพื่อให้กองบรรณาธิการตรวจสอบความถูกต้องได้; หัวข้อใช้ขนาด 18 pt. ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ส่วนเนื้อหาใช้ขนาด 16 pt. ชนิดตัวธรรมดา

การส่งบทความ

ให้ส่งไฟล์เอกสารเป็นไฟล์สกุล .doc และ .pdf พร้อมทั้งกรอกข้อมูลลงในแบบส่งบทความลงตีพิมพ์ ผ่านที่เว็บไซต์ https://www.tci-thaijo.org/journals/bsru01grad หรือ อีเมล bsru01grad@gmail.com หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามมาที่เบอร์โทร 02-473-7000 ต่อ 1811 หรือ 1814

ตัวอย่างตาราง

ตารางที่ 1 xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (Th SarabunPSK 16 Pt.)

A	B			C	D	E
	1	2	3			
1	4	7	1	4	7	1
2	5	8	2	5	8	2
3	6	9	3	6	9	3

ตารางที่ 2 xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (Th SarabunPSK 16 Pt.)

A	B
abcdefg	1
abcdefg	2
abcdefg	3

ที่มา: (ชื่อผู้แต่ง, ปี พ.ศ.)**

ตารางที่ 3 xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (Th SarabunPSK 16 Pt.)

เนื้อหา	μ	σ	ระดับ
1. xxxxx			
1.1 xxxxx	4.43	0.52	มาก
2. xxxxx			
2.1 xxxxx	4.52	0.49	มาก
2.2 xxxxx	4.5	0.51	มาก
3. xxxxx			
3.1 xxxxx	4.24	0.67	มาก
4. xxxxx			
4.1 xxxxx	4.24	0.69	มาก
4.2 xxxxx	4.26	0.66	มาก
รวม	**4.37**	**0.59**	**มาก**

*เส้นขอบให้เลือกใช้เพื่อความชัดเจนและตามความจำเป็น

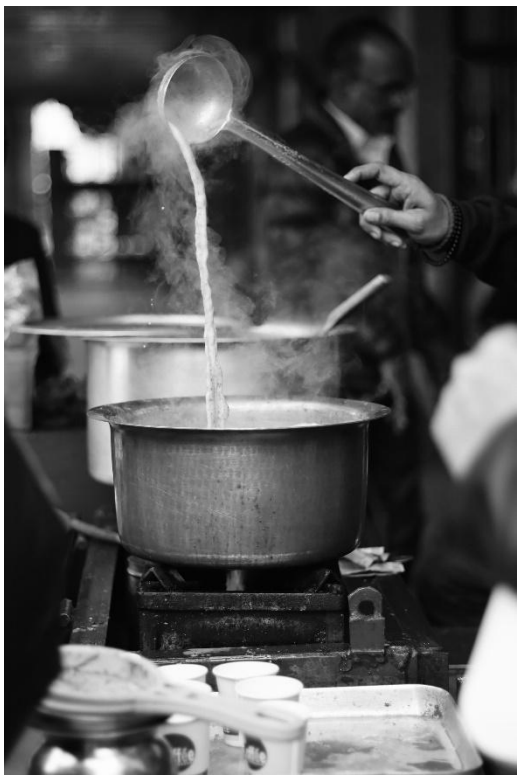
**กรณีมีแหล่งที่มาของตารางให้ใส่ที่มาไว้ใต้ตาราง

ตัวอย่างภาพ



ภาพที่ 1 pecan nut (Th SarabunPSK 16 Pt.)

ที่มา: (ชื่อผู้แต่ง, ปี พ.ศ.)



ภาพที่ 2 การต้มยาสมุนไพรพื้นบ้าน

ที่มา: (ชื่อผู้แต่ง, ปี พ.ศ.)

ตัวอย่างการจัดรูปแบบบทความวิจัย

1 นิ้ว

(เว้น 1 บรรทัด)

ชื่อเรื่องภาษาไทย (TH SarabunPSK ขนาด 22 pt. ตัวหนา)

ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ (TH SarabunPSK ขนาด 20 pt. ตัวหนา)

ชื่อผู้นิพนธ์ 1* และ ชื่อผู้นิพนธ์ 2** (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt.)

Author Name 1* and Author Name 2** (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt.)

*โรงเรียน..... สังกัด..... (TH SarabunPSK ขนาด 14 pt.)

* Affiliation1 (including name and full address) (TH SarabunPSK 14 pt.)

**โรงเรียน..... สังกัด..... (TH SarabunPSK ขนาด 14 pt.)

** Affiliation2 (including name and full address) (TH SarabunPSK 14 pt.)

Corresponding Author: Author Name (TH SarabunPSK 14 pt.)

E-mail: .....@gmail.com (TH SarabunPSK ขนาด 14 pt.)

บทคัดย่อ (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหาบทคัดย่อภาษาไทย (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

.....

.....

1 นิ้ว

1 นิ้ว

คำสำคัญ: คำสำคัญ1, คำสำคัญ2, คำสำคัญ3, คำสำคัญ4 (TH SarabunPSK ขนาด 15 pt.)

Abstract (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหาบทคัดย่อภาษาอังกฤษ (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: keyword1, keyword2, keyword3, keyword4 (TH SarabunPSK ขนาด 15 pt.)

1 นิ้ว

บทนำ (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์การวิจัย (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี) (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

กรอบแนวคิดในการวิจัย (ถ้ามี) (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

วิธีดำเนินการวิจัย (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

.....

ผลการวิจัย (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt. ตัวหนา)

เนื้อหา (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.).....

.....

.....

เอกสารอ้างอิง (TH SarabunPSK ขนาด 18 pt. ตัวหนา)

อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ระบบ APA (American Psychological Association) เวอร์ชัน 7 (APA 7th) (TH SarabunPSK ขนาด 16 pt.)

ตัวอย่าง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *การเสวนาการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. http://www.thaigov.go.th/th/news-ministry

กาโสม หมาดเด็น และ นิสากร จารุมณี. (2560). ความสามารถด้านไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ และความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถด้านไวยากรณ์กับทักษะการอ่านและการเขียน. *วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14*(2), 33-46.

Slavin, R. E. (2009). *Cooperative Learning: Teori, Riset, dan Praktik*. Nusa Media.

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหาและการอ้างอิงบรรณานุกรม

การจัดทำผลงานทางวิชาการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุแหล่งที่มาของข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อประกอบการจัดทำผลงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การสัมภาษณ์บุคคล ฯลฯ ทั้งรูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหา และรูปแบบบรรณานุกรม ซึ่งวารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้กำหนดให้ใช้รูปแบบการอ้างอิงตามมาตรฐาน APA (American Psychological Association Style) ดังนี้

การอ้างอิงในเนื้อหา

การอ้างอิงในเนื้อหาทุกการอ้างอิงที่ปรากฏในบทความจะต้องมีในส่วนบรรณานุกรมของท้ายเอกสาร โดยใช้การอ้างอิงตามระบบอ้างอิงแบบนาม-ปี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กรณีผู้แต่งเป็นบุคคลหรือนิติบุคคลที่รับผิดชอบการเขียน การผลิต การจัดทำ เช่น ผู้เขียน บรรณาธิการ ผู้รวบรวม ผู้แปล มีหลักเกณฑ์การลงรายการ ดังนี้

1.1 บุคคลธรรมดา ให้ลงรายการโดยไม่ต้องใส่คำนำหน้านาม เช่น นาย นาง นางสาว Miss Mr. เป็นต้น และไม่ต้องใส่คำนำหน้านามสำหรับกรณีที่ผู้แต่งมียศตำแหน่งในหน้าที่ ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น นายแพทย์ ร.อ. พ.ท. ดร. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ Dr. หรือ Prof. เป็นต้น

1.1.1 ผู้แต่งเป็นคนไทย ให้ลงรายการชื่อแล้วตามด้วยนามสกุล ทั้งผลงานที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เช่น

ไพทูรย์ สินลารัตน์

Paitoon Sinlaratana

1.1.2 ผู้แต่งที่เป็นชาวต่างชาติ ถ้าเป็นการลงรายการบรรณานุกรมให้ลงรายการนามสกุล แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) อักษรย่อของชื่อต้น และชื่อกลาง (ถ้ามี) ตามลำดับ ทั้งผลงานที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เช่น

จอหน์ มิทธ์	ให้ลงรายการว่า สมิทธิ์, จอหน์
John Smith	ให้ลงรายการว่า Smith, J.
Mary Elizabeth Faimon	ให้ลงรายการว่า Faimon, M. E.
Robert von Kraft-Ebing	ให้ลงรายการว่า Kraft-Ebing, R. von

แต่ถ้าเป็นการลงรายการอ้างอิงในเนื้อหาให้ลงรายการเฉพาะนามสกุลเท่านั้น

1.1.3 ผู้แต่งที่มีสมณศักดิ์ ฐานันดรศักดิ์ ราชทินนาม บรรดาศักดิ์ หรือลำดับชั้นตระกูล ให้ลงรายการโดยพิมพ์คำหน้านามก่อนชื่อตามปกติ เช่น

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปรินายก

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
สมเด็จเจ้าพระยาบรมมหาศรีสุริยวงศ์
เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี
พระยาอนุมานราชธน
หลวงบุเรศบำรุงการ
ขุนคงฤทธิ์ศึกษาการ
ม.ร.ว. ปรีดียาธร เทวกุล
คุณหญิงแม้นมาส ชวลิต
คุณนิลวรรณ ปิ่นทอง
Sir. Abercrombie, P.
Baroness, Narime, C.
Penn, R., Jr.
John Paul II, Pope
Mary Anatora, Sister

1.1.4 ผู้แต่งที่ใช้นามแฝงให้ลงรายการตามที่ปรากฏ เช่น
พอล อดิเรกซ์
Paul Adirex

1.2 นิติบุคคลหรือหน่วยงาน ได้แก่ สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรระหว่างประเทศ สมาคม สโมสร ธนาคาร ฯลฯ ให้ลงรายการด้วยชื่อเต็มในการอ้างถึงครั้งแรก เมื่ออ้างซ้ำสามารถใช้อักษรย่อสำหรับนิติบุคคลเหล่านั้นได้ กรณีที่นิติบุคคลมีชื่อหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อย ให้ลงรายการด้วยชื่อหน่วยงานใหญ่ก่อน คั่นด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) แล้วตามด้วยชื่อหน่วยงานย่อย เช่น

กระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.)
สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, สำนักงานปลัดกระทรวง
สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักทดสอบทางการศึกษา
โรงเรียนสตรีวิทยา
สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย

1.3 กรณีที่มีผู้แต่งมากกว่า 1 คน แต่ไม่เกิน 6 คน ให้ลงชื่อทุกคนโดยมีเครื่องหมายจุลภาค (,) คั่นระหว่างชื่อผู้แต่งแต่ละคนและให้ใช้คำว่า และ ในการลงรายการบรรณานุกรมที่เป็นภาษาไทย หรือใช้เครื่องหมาย & ในภาษาต่างประเทศนำหน้าคนสุดท้าย เช่น

วรุตม์ พลอยสวยงาม และศักดิ์ชาย ตั้งวรรณวิทย์

วรุตม์ พลอยสวยงาม, เกียรติขร โสภณาภรณ์, ดุษฎี เทิดบารมี, และเด่นชัย พันธุ์เกตุ

Cambell, M. K., & Farell, S. O.

Beetherim, F. A., Brown, W. H., & March, J.

2. ปีที่พิมพ์ หรือปีที่จัดทำ ให้ลงรายการด้วยปีที่พิมพ์ หรือปีที่จัดทำล่าสุด ตามที่ปรากฏในแหล่งที่มาของข้อมูล ต่อท้ายรายการผู้แต่ง หรือท้ายรายการชื่อเรื่องกรณีที่ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง โดยลงรายการไว้ในเครื่องหมายนขลิขิต หรือเครื่องหมายวงเล็บ ( ) และให้ลงรายการเฉพาะตัวเลขเท่านั้น ไม่ต้องระบุคำว่า พ.ศ. หรือ ค.ศ. แล้วตามด้วยเครื่องหมายมหัพภาค (.) เช่น

(2552).

(2008).

ตัวอย่างรูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหาและการอ้างอิงบรรณานุกรม

บทความวารสารวิชาการผู้แต่ง 1 คน

การอ้างอิงในเนื้อหา (วรุตม์ พลอยสวยงาม, 2559: 25-35)

บรรณานุกรม

วรุตม์ พลอยสวยงาม. (2559). การพัฒนาระบบคัดเลือกบทความวิจัยและบทความวิชาการ. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 1*(2), 25-35.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Davis F. D., 1989: 319-340)

บรรณานุกรม

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340.

บทความวารสารวิชาการผู้แต่ง 2 คน

การอ้างอิงในเนื้อหา (ทวีรัตน์ เลาหทัยชนก และวิทยาธร ท่อแก้ว, 2564: 134-145)

บรรณานุกรม

ทวีรัตน์ เลาหทัยชนก และวิทยาธร ท่อแก้ว. (2564). สื่อบุคคลเพื่อการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 6*(2), 134-145.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Ploysuayngam, W., & Tangwannawit, S., 2020: 21-27)

บรรณานุกรม

Ploysuayngam, W., & Tangwannawit, S. (2020). Using Technology Acceptance Model to Investigate the Adoption of Information System for the Qualification of Curriculum Standard and Teacher Professional Production of Faculty of Education, Bansomdej chaopraya Rajabhat University. *Information Technology Journal, 16*(2), 21-27.

บทความวารสารวิชาการผู้แต่ง 3-5 คน

การอ้างอิงในเนื้อหา (วรุตม์ พลอยสวยงาม และคณะ, 2560: 28-39)

บรรณานุกรม

วรุตม์ พลอยสวยงาม, เกียรติขร โสภณาภรณ์, ดุษฎี เทิดบารมี, และเด่นชัย พันธุ์เกตุ. (2541). การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 8*(2), 28-39.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Stantchev et al., 2014: 612-619)

บรรณานุกรม

Stantchev, V., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., & Misra, S. (2014). Learning management systems and cloud file hosting services: A study on students' acceptance. *Computers in Human Behavior*, 31, 612-619.

รายงานการประชุมวิชาการ

การอ้างอิงในเนื้อหา (วรุตม์ พลอยสวยงาม และคณะ, 2542: 15)

บรรณานุกรม

วรุตม์ พลอยสวยงาม, สมศักดิ์ เบญจวงค์, และเด่นศักดิ์ดา ทับทิม. (2559). การพัฒนาระบบรายงานข้อมูลปัญหาด้านโภชนาการ โดยการใช้ระบบแคชไฟล์. ใน *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏเพชรบุรีวิจัยเพื่อแผ่นดินไทยที่ยั่งยืน ครั้งที่ 6* (น. 43-49). สถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Ploysuayngam et al., 2017: 25-36)

บรรณานุกรม

Ploysuayngam, W., Terdbaramee, D., & Panket, D. (2017). The Development of Information System for Manage Articles and Academic Articles by Using Object Oriented Programming: OOP. *Proceedings of International Conference on Information Technology and Computer Sciences* (pp. 25-36). Tokyo, Japan.

วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ ปริญญาพนธ์

การอ้างอิงในเนื้อหา (กำพล วิภาตนาวิน, 2562)

บรรณานุกรม

กำพล วิภาตนาวิน. (2562). *การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการเพิ่มศักยภาพ การเรียนในรายวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ กรณีศึกษารายวิชาเคมี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Vipatanavin, K., 2019)

บรรณานุกรม

Vipatanavin, K. (2019). *The Development of a Decision Support System for Enhancing Learning Potential in Science Course: Case Study in Chemistry for Primary 5 of Demonstration High School Bansomdejchaopraya Rajabhat University*. Master Thesis. (Management Information System), Graduate College, Bansomdejchaopraya Rajabhat University.

หนังสือทั่วไป

การอ้างอิงในเนื้อหา (ไพรัช ธัชยพงษ์ และกฤษณะ ช่างกล่อม, 2541: 10)

บรรณานุกรม

ไพรัช ธัชยพงษ์ และกฤษณะ ช่างกล่อม. (2541). *การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติเพื่อการศึกษา*. (ครั้งที่พิมพ์). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

การอ้างอิงในเนื้อหา (Mitchell & Larson, 1987: 9)

บรรณานุกรม

Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organization behavior* (3rd ed.). McGraw - Hill.

หนังสือที่ผู้แต่งเป็นหน่วยราชการ

การอ้างอิงในเนื้อหา (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2535: 18)

บรรณานุกรม

การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2535). *รวมบทความการศึกษานอกโรงเรียน เล่ม 11*. ผู้แต่ง.
(ในกรณีที่ชื่อผู้แต่งและชื่อสำนักพิมพ์เป็นชื่อเดียวกัน ให้ลงรายการผู้แต่ง (Author) ในรายการชื่อสำนักพิมพ์ ผู้แต่งอาจเป็นบุคคลหรือสถาบันก็ได้)

การอ้างอิงในเนื้อหา (Australian Bureau of Statistics. 1991: 9)

บรรณานุกรม

Australian Bureau of Statistics. (1991). *Estimated resident population by age and sex in statistical local areas, New South Wales, June 1990* (No. 3209.1). Canberra, Australian Capital Territory: Author.

รายงานประเภทสิ่งพิมพ์รัฐบาล

การอ้างอิงในเนื้อหา (คณะกรรมการติดตามผลการมีงานทำของบัณฑิต, 2542: 12)

บรรณานุกรม

ติดตามผลการมีงานทำของบัณฑิต, คณะกรรมการ. (2542). *รายงานการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันราชภัฏพระนคร ปีการศึกษา 2540-2541*. สำนักส่งเสริมวิชาการ และฝ่ายทะเบียนวัดผล สถาบันราชภัฏพระนคร.

การอ้างอิงในเนื้อหา (National Institute of Mental Health, 1990: 12-16)

บรรณานุกรม

National Institute of Mental Health. (1990). *Clinical training in serious mental illness* (DHHS Publication No. ADM 90-1679). U.S. Government Printing Office.

บทความที่เผยแพร่บนสื่อออนไลน์

การอ้างอิงในเนื้อหา (Warut Pl, 2022)

บรรณานุกรม

Warut Pl. (2022). *เทคโนโลยีเว็บแอปพลิเคชั่น (Web Application Technology) กับระบบฐานข้อมูล*. https://medium.com/@warut.pl/เทคโนโลยีเว็บแอปพลิเคชั่น-web-application-technology-กับระบบฐานข้อมูล -adc55c3eeeba