



❖ **เจ้าของ**

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

❖ **สำนักงาน**

179/30 ถนนประชาสโมสร ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น 40000

โทรศัพท์ 043-246537 ต่อ 624 โทรสาร 043-246539

<https://www.cas.ac.th>

❖ **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อเผยแพร่บทความทางวิชาการ และผลงานวิจัย
ที่เกี่ยวกับ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขา
วิศวกรรมศาสตร์และอุตสาหกรรม สาขาปรัชญา สาขา
นิติศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาสังคมวิทยา สาขาเทคโนโลยี
สารสนเทศ และนิเทศศาสตร์ สาขาการศึกษา ใน
แนวทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ
2. เพื่อเป็นสื่อกลางแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์
วิชาการ และประสบการณ์วิชาชีพ ในสาขาวิทยาศาสตร์
การแพทย์ สาขาวิศวกรรมศาสตร์และอุตสาหกรรม
สาขาปรัชญา สาขานิติศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์และรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาสังคมวิทยา
สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนิเทศศาสตร์ สาขา
การศึกษา รวมถึงเป็นแหล่งเผยแพร่ผลงานของสมาชิก
วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

❖ **ที่ปรึกษา**

นายกสภาวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

อธิการบดีวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

รองอธิการบดีวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

❖ **บรรณาธิการ**

ศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์

❖ **บรรณาธิการผู้ช่วย**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนใจ ไชยบุญเรือง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุหลาบ ปุริสาร

❖ **กองบรรณาธิการ**

ศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราษฎ์

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรัชย์ จันทร์จรัส

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ศรีปัดดา

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎ์ โทณะวณิก

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

รองศาสตราจารย์ ดร.จุฬามาศ จันทร์ศรีสุต

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

รองศาสตราจารย์ ดร.อักรพนธ์ เนื้อไม้หอม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รองศาสตราจารย์ ดร.นวมินทร์ ประชานันท์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รองศาสตราจารย์ วิณา อิศรางกูร ณ อยุธยา

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ สิริสุทธิ

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนใจ ไชยบุญเรือง

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุหลาบ ปุริสาร

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

ดร.นิกัญชา ลั่นเหลือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขอนแก่น



❖ กองบรรณาธิการ (ต่อ)

❖ ฝ่ายจัดการและเลขานุการ

อาจารย์กุสุมา ดำรงชัย

นางสาวอัญชลี มุลทิพย์

นางสาวกัญญาลักษณ์ กว้างสวาสดี

❖ การส่งเรื่องลงตีพิมพ์

<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS>

❖ แหล่งเผยแพร่วารสาร

<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS>

❖ กำหนดออก ปีละ 4 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม – มีนาคม

ฉบับที่ 2 เมษายน – มิถุนายน

ฉบับที่ 3 กรกฎาคม – กันยายน

ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม

- บทความทุกเรื่องได้รับการตรวจสอบทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ต่อ 1 เรื่อง จากภายในและภายนอกวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย
- การตีพิมพ์และเผยแพร่ของวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเซียนี้ เนื้อหาบทความ ทัศนะและข้อคิดเห็นใด ๆ ในวารสารถือว่าเป็นของผู้เขียน โดยเฉพาะทางกองบรรณาธิการวารสาร หรือวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาประเมินบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
ประจำปี 16 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2569

ศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
รองศาสตราจารย์ ดร.อัศรพนธ์ เนื้อไม้หอม	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
รองศาสตราจารย์ ดร.นวมินทร์ ประชานันท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
รองศาสตราจารย์ ดร.จิระพร ชะโน	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ สิริสุทธิ	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยนต์ เพาพาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนายุทธ เขยบาล	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์	วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ ผลงาม	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุหลาบ ปุริสาร	วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
ดร.กฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์	วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
ดร.จิราพร วิชระโกชน์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น
ดร.นิกัญชา ลั่นเหลือ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

บทบรรณาธิการ

วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชียฉบับนี้เป็น ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2569 เป็นวารสารที่มีคุณภาพฐาน TCI (ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย) กลุ่มที่ 3 โดยมีเป้าหมายมุ่งมั่นเพื่อขึ้นสู่ฐาน TCI (ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย) กลุ่มที่ 2 ให้ได้ในอนาคต ซึ่งวิทยาลัยบัณฑิตเอเชียมีความภาคภูมิใจ และได้พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดมา รวม 16 ปี บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชียฉบับนี้ เป็นบทความวิจัยของ คณาจารย์ นักวิจัย บทความวิจัย วิทยานิพนธ์ ในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา ทางบรรณาธิการและบรรณาธิการผู้ช่วยร่วมกับเจ้าของบทความที่ต้องแก้ไขปรับปรุง ให้ได้มาตรฐาน แยกเป็นผลงานภายในสถาบัน 2 เรื่อง และภายนอกสถาบัน 7 เรื่อง รวม 9 เรื่อง ผลงานทุกเรื่องล้วนได้ มาตรฐานและมีคุณภาพ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาบทความเชิงวิชาการในด้านความถูกต้องของกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบ สามารถนำผลวิจัยไปใช้อ้างอิงและใช้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ กองบรรณาธิการได้ตระหนักถึง มาตรฐานคุณภาพของวารสารจึงมุ่งมั่นพัฒนาให้วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เป็นวารสารที่ได้มาตรฐานคุณภาพสามารถใช้ เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงทางวิชาการในระดับชาติและระดับสากล อันจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อสังคม และวงพหุวิทยาการได้ อย่างหลากหลายทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษา ครู อาจารย์ นักวิชาการ และผู้สนใจใฝ่เรียนรู้จะได้ ใช้เป็นแหล่งสารสนเทศในการพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัยสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสังคม วงวิชาชีพและประเทศชาติ ต่อไป

กองบรรณาธิการมีความยินดีรับบทความในกลุ่ม สาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาวิศวกรรมศาสตร์และ อุตสาหกรรม สาขาปรัชญา สาขานิติศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาสังคมวิทยา สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนิเทศศาสตร์ สาขาการศึกษา และมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ จากทุกองค์กรทั้งภาครัฐ และ เอกชน บทความทุกเรื่องจะได้รับการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิประจำกองบรรณาธิการ 3 ท่าน ต่อ 1 เรื่อง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และมาตรฐาน TCI (ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย) ที่กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2565 เป็นต้นไป

ท้ายที่สุดนี้กองบรรณาธิการวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย มีความมุ่งมั่นในการสรรค์สร้างผลงานวิจัย บทความวิชาการ ที่หลากหลายศาสตร์เพื่อเผยแพร่นวัตกรรมแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับนักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา และผู้อ่านอย่างเต็มความสามารถ และขอขอบคุณเจ้าของบทความทางวิชาการ และบทความวิจัยทุกเรื่องที่ท่านได้ให้ความเชื่อมั่นในคุณภาพ และสนใจส่งมา ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ตลอดจนขอขอบพระคุณท่านผู้อ่านที่ให้ความสนใจติดตามวารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย มาอย่างต่อเนื่องตลอดมา และทางกองบรรณาธิการมีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น พบกันใหม่ฉบับหน้าปีที่ 16 ฉบับที่ 3 ในเดือนกันยายนนี้ และ ท่านผู้อ่านสามารถติดตามบทความวารสารทุกฉบับได้ โดยได้ Up load ไว้ใน Website ของวารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชียได้ที่ <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS> ขอขอบคุณท่าน ผู้อ่านทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้

ด้วยความปรารถนาดี

กองบรรณาธิการ



สารบัญ

	หน้า
การจัดบริการงานอนามัยโรงเรียน	1
ภัทมาศิลป์ แสนปวง, สายฝน วิบูลรังสรรค์, สติพร เชาวันชัย	
Nursing Care of a Child with Double-Chambered Right Ventricle (DCRV) and Perimembranous Ventricular Septal Defect Undergoing Total Surgical Correction: A Case Study	10
Thidaratana Lertwittayakul, Wipaporn Plubnil, Arin Lapboon	
แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1	24
จิราภัทร ร่มไพรงาม, นิพนธ์ วรรณเวช	
กระบวนการทัศน์ผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารความซับซ้อนในระบบนิเวศการศึกษาโลกยุคใหม่	35
สิปปนนท์ คงอัม	
ศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่: การบูรณาการเครือข่ายคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน	42
สุกาญญา แก้วบุปผา	
แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1	50
เกียรติศักดิ์ เชียงดี, สาโรจน์ เผ่าวงศากุล	
การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่	60
บรรพต สรวนรัมย์	
การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	68
กุลหาลาบ ปุริสาร	



การจัดบริการงานอนามัยโรงเรียน

School Health Service Management

ภัทมาศิลป์ แสนปวง¹, สายฝน วิบูลรังสรรค์², สธิพร ชาวนชัย³

Phatchasin Sanpoung¹, Saifon Vibulrangson², Sathiraporn Chaowachai³

¹⁻³คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

¹⁻³Faculty of Education Naresuan University, Thailand

Corresponding author: Email: phatchasins67@nu.ac.th

(Received: May 28, 2026; Revised: June 3, 2026; Accepted: June 5, 2026)

บทคัดย่อ

การจัดบริการอนามัยโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาในการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม อันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดบริการอนามัยโรงเรียน และนำเสนอแนวทางการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการดำเนินงาน 5 งาน ได้แก่ 1) งานการตรวจสุขภาพและป้องกันโรค 2) งานการจัดสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ 3) งานการจัดสวัสดิภาพและความปลอดภัย 4) งานการจัดอาหารและโภชนาการ และ 5) งานการจัดสุขภาพจิตและสิ่งแวดล้อมการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำราวิชาการ บทความวิจัย เอกสารทางวิชาการ และแนวทางการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางการจัดบริการอนามัยโรงเรียนที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การจัดบริการอนามัยโรงเรียนทั้ง 5 งาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาสุขภาพของผู้เรียน โดยการตรวจสุขภาพและป้องกันโรคช่วยลดความเสี่ยงด้านสุขภาพและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคในสถานศึกษา การจัดสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดสวัสดิภาพและความปลอดภัยช่วยลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุและเหตุฉุกเฉิน การจัดอาหารและโภชนาการช่วยเสริมสร้างการเจริญเติบโตและการพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย และการจัดสุขภาพจิตและสิ่งแวดล้อมช่วยสร้างพฤติกรรมสุขภาพที่ดีและป้องกันปัญหาสุขภาพที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน การจัดการอนามัยโรงเรียนเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน องค์ความรู้จากบทความนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบอนามัยโรงเรียน การวางแผนงานส่งเสริมสุขภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีของผู้เรียน

คำสำคัญ : การจัดบริการงานอนามัยโรงเรียน; การส่งเสริมสุขภาพนักเรียน; ส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียน

Abstract

School health services constitute an essential responsibility of educational institutions in promoting health, preventing diseases, and enhancing students' quality of life. These services aim to ensure that learners are physically, mentally, emotionally, and socially prepared, which serves as a fundamental basis for learning and the full development of their potential. This academic article aims

to examine and synthesize knowledge related to school health service management and to propose effective approaches for implementing school health programs. The study covers five major components: (1) health screening and disease prevention, (2) provision of a healthy school environment, (3) welfare and safety management, (4) food and nutrition management, and (5) sanitation and environmental health management. This study employs a documentary research approach by collecting information from books, academic textbooks, research articles, scholarly documents, and school health service guidelines issued by relevant organizations. The collected data are analyzed and synthesized through content analysis to develop knowledge and appropriate guidelines for school health service management within educational settings. The findings indicate that all five components of school health services play a significant role in promoting students' well-being. Health screening and disease prevention reduce health risks and help control disease outbreaks in schools. The provision of a healthy environment fosters a learning atmosphere conducive to educational achievement. Welfare and safety management minimize risks associated with accidents and emergencies. Food and nutrition management support appropriate growth and development according to students' age. Sanitation and environmental health management promote healthy behaviors and prevent health problems that may arise in schools. School health service management is a crucial process that requires collaboration among school administrators, teachers, educational personnel, parents, and relevant agencies to ensure effective implementation and maximize benefits for students. The knowledge synthesized in this article can be applied as a guideline for developing school health systems, planning health promotion programs, and creating educational environments that support students' overall well-being.

Keywords: School Health Services Management; Student Health Promotion; School Health Promotion

1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมสุขภาพทางกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญาอย่างสมดุล การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนจึงถือเป็นภารกิจสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดี สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ โดยงานอนามัยโรงเรียนครอบคลุมการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ การเฝ้าระวังและดูแลสุขภาพนักเรียน ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครอบครัว และชุมชน (กระทรวงสาธารณสุข, 2566) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนในสถานศึกษายังคงมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน มักประสบปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรสนับสนุนด้านสุขภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีบุคลากรทางสาธารณสุขประจำสถานศึกษา ทำให้ครูต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านอนามัยโรงเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้การดำเนินงานบางด้านไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) ในขณะเดียวกัน สถานการณ์สุขภาพของเด็กและเยาวชนไทยในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เด็กต้องเผชิญกับปัญหาสุขภาพที่เกิดจากวิถีชีวิตและพฤติกรรม



สุขภาพที่ไม่เหมาะสม เช่น ภาวะน้ำหนักเกินและโรคอ้วน การขาดกิจกรรมทางกาย การใช้สื่อดิจิทัลเป็นเวลานาน ปัญหาสายตาสั้น รวมถึงความเสี่ยงต่อการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรังตั้งแต่วัยเรียน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการ สุขภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระยะยาว (กระทรวงสาธารณสุข, 2566) นอกจากนี้ ปัญหาสุขภาพจิตในเด็กและเยาวชนยังเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยพบว่าเด็กและวัยรุ่นมีภาวะเครียด วิตกกังวล ซึมเศร้า และมีแนวโน้มเสี่ยงต่อการทำร้ายตนเองเพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากความกดดันทางการเรียน ปัญหาครอบครัว และอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ (กรมสุขภาพจิต, 2567) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือพื้นที่ห่างไกล นักเรียนจำนวนหนึ่งยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุขและการคัดกรองปัญหาสุขภาพ ส่งผลให้การค้นหา การป้องกัน และการช่วยเหลือด้านสุขภาพไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึง จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กยังเผชิญปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และการบริหารจัดการ ส่งผลให้การดำเนินงานบางด้านยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ขณะที่บริบททางสังคมและปัญหาสุขภาพของนักเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาสภาพการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบจุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการพัฒนา ดังนั้นปัญหาในงานวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนในโรงเรียน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานอนามัยโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย วางแผน และส่งเสริมการจัดบริการอนามัยโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของนักเรียนทุกคน

2. ความหมายของงานอนามัยโรงเรียน

วรารณ บัญเชียง (2564, น. 56) กล่าวว่า งานอนามัยโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนจัดให้มีการบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับทุกคนในโรงเรียน โดยครอบคลุมทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การเฝ้าระวังสุขภาพ และการรักษาโรคเบื้องต้น เพื่อให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีสุขภาพดีและมีการปฏิบัติที่คงไว้ซึ่งการมีสุขภาพดี

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2565) กล่าวว่า งานอนามัยโรงเรียน School Health Program หมายถึง การดำเนินงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การดูแลสุขภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะของนักเรียน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างโรงเรียน บุคลากรสาธารณสุข ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีสุขภาพร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่สมบูรณ์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่

World Health Organization (2021) กล่าวว่า งานอนามัยโรงเรียนหรือบริการสุขภาพในโรงเรียน School Health Services หมายถึง การจัดบริการสุขภาพสำหรับนักเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยบุคลากรด้านสุขภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค คัดกรองภาวะสุขภาพ เฝ้าระวังปัญหาสุขภาพ ตลอดจนให้การดูแลและส่งต่อเมื่อมีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดีและสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า งานอนามัยโรงเรียน หมายถึง งานพิเศษที่ทุกคนในโรงเรียน เช่น นักเรียน ครู บุคลากร ภารโรง รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล พยาบาลชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการในการจัดบริการสุขภาพโดยครอบคลุมทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังและป้องกันโรคอุบัติใหม่ รวมถึงการดูแลและการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เพื่อให้เด็กนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้พื้นฐานการป้องกันการเจ็บป่วย การตรวจสุขภาพนักเรียน การสร้างภูมิคุ้มกันโรค การรักษาพยาบาลเบื้องต้น และการติดตามอาการป่วยทั้งที่บ้านและโรงเรียน

3. ความสำคัญของการดำเนินงานอนามัยโรงเรียน

การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน เนื่องจากเด็กวัยเรียนเป็นช่วงวัยที่มีการเจริญเติบโตและพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และสังคม การได้รับการดูแลสุขภาพที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดีสมบูรณ์ สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และเติบโตเป็นกำลังสำคัญของสังคมในอนาคต การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาการของนักเรียนอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม การดูแลโภชนาการ การส่งเสริมการออกกำลังกาย ตลอดจนการพัฒนาสุขภาพจิตและทักษะชีวิต ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้และการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่ ที่มีนักเรียนจำนวนมากจากหลากหลายชุมชนมาอยู่ร่วมกัน จึงมีความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายของโรคติดต่อและปัญหาสุขภาพต่าง ๆ การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนจึงมีความสำคัญต่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค รวมทั้งการคัดกรองภาวะสุขภาพเบื้องต้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพและสร้างความปลอดภัยให้แก่เด็กนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพและการเรียนรู้ โดยการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการดำรงชีวิตของนักเรียน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพกาย สุขภาพจิต และประสิทธิภาพในการเรียนรู้ การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างโรงเรียน หน่วยงานสาธารณสุข ผู้ปกครอง และชุมชน ในการดูแลสุขภาพนักเรียนอย่างเป็นระบบความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการแก้ไขปัญหาสุขภาพของนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ดังนั้น การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการดูแลสุขภาพของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างเสริมสุขภาพที่ดี ป้องกันปัญหาสุขภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพชีวิตของผู้เรียน (ลักขณา คำป้อ, 2566; สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย, 2564; วราภรณ์ บุญเชียง, 2564; จตุพร ทองพระพิศตร, 2566)

4. ขอบข่ายของการดำเนินงานอนามัยโรงเรียน

การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนเป็นกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมสุขภาพของผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการป้องกันโรคหรือการดูแลสุขภาพเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ การจัดบริการสุขภาพ การส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและเติบโตเป็นกำลังสำคัญของสังคมในอนาคต

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2568) กล่าวว่า ขอบข่ายการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนหมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการเกี่ยวกับสุขภาพภายในโรงเรียนที่มีกิจกรรมหลัก 4 ด้าน คือ การบริการอนามัยโรงเรียน (School health service) การให้สุขศึกษาในโรงเรียน (School health education) การอนามัยสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (School and home relationship) ดังนี้

1. บริการสุขภาพในโรงเรียน (School Health Service) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับการบริการตามกิจกรรมอนามัยโรงเรียนที่ดำเนินการโดยตรงกับนักเรียนเพื่อช่วยให้นักเรียนได้รับการดูแลทั้ง 4 ด้าน คือ การส่งเสริมสุขภาพ ตรวจสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพ อีกทั้งยังมีการจัดสวัสดิภาพความปลอดภัยภายในโรงเรียน นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาช่วยกันเฝ้าระวังโรคต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของโรงเรียน



2. การศึกษาในโรงเรียน (School Health Education) เป็นการถ่ายทอดความรู้เรื่องสุขภาพอาหาร และโภชนาการในโรงเรียน ไปสู่นักเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์จริงในการจัดการอาหารกลางวัน และนักเรียนมีเจตคติที่ดีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสุขภาพดี

3. การอนามัยสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน (School Health Environment) เป็นการจัดการควบคุม ดูแลและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพและจิตใจในโรงเรียนให้มีสภาพที่ดีเหมาะสม ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ตลอดจนการจัดสุขภาพสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน การระบายอากาศหรือการถ่ายเทอากาศในห้องเรียน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (School and Home Relationship) เป็นกระบวนการส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือในการดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองในการส่งเสริมสุขภาพ รับรู้ปัญหาและแก้ไขโดยมีครูอนามัยโรงเรียนผู้รับผิดชอบงานอนามัยโรงเรียนเป็นผู้ประสานให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บ้านกับโรงเรียน

จินตนา สรายุทธพิทักษ์ (2564) กล่าวว่า ขอบข่ายการดำเนินงานอนามัย หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียน การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ การสร้างความเข้มแข็งของระบบอนามัย และการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การจัดสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางด้านกายภาพ ด้านจิตภาพ และด้านสังคม คือการก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบของสถานศึกษา จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ทิศทางของอาคาร รูปแบบการออกแบบก่อสร้าง ลักษณะและขนาดของห้อง ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ของอาคาร ทั้งนี้ในการวางแผนก่อสร้างอาคารเรียนหรืออาคารประกอบ โรงเรียนสามารถขอรับแบบมาตรฐานหรือคำแนะนำด้านการก่อสร้างจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักอำนวยการ กลุ่มออกแบบและก่อสร้าง กระทรวงศึกษาธิการ ห้องเรียนทุกห้องต้องจัดให้ถูกสุขลักษณะและมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อาทิ มีระบบระบายอากาศที่เหมาะสม ปราศจากเสียงหรือกลิ่นรบกวน สำหรับอาคารประกอบ เช่น โรงอาหาร หอประชุม โรงฝึกงาน และโรงฝึกพลศึกษา ถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีบทบาทสนับสนุนการศึกษา โรงเรียนจึงควรพิจารณาการใช้ประโยชน์จากอาคารประกอบเหล่านี้ให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพสูงสุดต่อการจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 การจัดสุขภาพสิ่งแวดล้อม หมายถึง การที่โรงเรียนบริหารจัดการในห้องเรียน โดยการระบายอากาศ หรือการถ่ายเทอากาศภายในห้องเรียน เพราะอากาศมีผลทั้งต่อสุขภาพ การเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพการสอนของครู อากาศที่มีคุณภาพดีในห้องเรียนประกอบด้วย การมีอุณหภูมิพอเหมาะ มีความชื้นสัมพัทธ์พอสมควร มีการถ่ายเทหรือการเคลื่อนไหวของอากาศอยู่ตลอดเวลา และไม่มีสิ่งเจือปนที่ก่อให้เกิดการระคายเคืองต่อร่างกายผอมอยู่ โรงเรียนจึงต้องจัดให้ภายในห้องเรียนมีการระบายอากาศถ่ายเทได้ดี โดยจัดให้มีช่องระบายลมและประตูหน้าต่างอย่างถูกต้องและเพียงพอ บางห้องเรียนอาจต้องใช้พัดลม ลูกหมุนระบายอากาศ หรือเครื่องปรับอากาศช่วยในการระบายและการถ่ายเทอากาศ

องค์ประกอบที่ 3 การจัดสวัสดิภาพและความปลอดภัย หมายถึง การจัดระบบความปลอดภัยในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและบุคลากรทุกคน การที่ทุกคนในโรงเรียนร่วมช่วยกันระวังป้องกันภัยต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ใหญ่ ครูทุกคน ผู้ปกครอง กรรมการสภานักเรียน บุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนเป็นกรรมการ เพื่อให้นักเรียนได้รับความสะดวกและความปลอดภัยตลอดเวลาที่อยู่ในโรงเรียน ทั้งยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้มีความรู้ ความเข้าใจและปฏิบัติจนเกิดสวัสดิคินิสัย ซึ่งแสดงถึงการรู้จักร่วมมือร่วมใจกันพิทักษ์ชีวิต ทรัพย์สิน ร่างกายทั้งของตนเองและผู้อื่น รวมถึงสถานที่สาธารณะส่วนรวมอีกด้วยโดยการยึดถือหลัก “กันไว้ดีกว่าแก้” หรือ “ปลอดภัยไว้ก่อน” โรงเรียนมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายและศีลธรรม ในการ

บริหารจัดการสวัสดิภาพและความปลอดภัยในโรงเรียนให้กับครู นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ เพราะภายในโรงเรียนมีสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้มากมาย

องค์ประกอบที่ 4 การตรวจสุขภาพและป้องกันโรค หมายถึง การตรวจสุขภาพทั่วไป ที่ครูอนามัย ผู้ปกครอง รวมถึงบุคลากรทางการแพทย์ในชุมชน ที่โรงเรียนขอความอนุเคราะห์ให้มาตรวจสุขภาพนักเรียนเพื่อป้องกันการเจ็บป่วย หรือมิให้มีการเจ็บป่วยมากขึ้น และเพื่อป้องกันมิให้เกิดโรคติดต่อระบาดแพร่หลายออกไป

องค์ประกอบที่ 5 การจัดอาหารและโภชนาการโรงเรียน หมายถึง การจัดอาหารกลางวันและอาหารว่างที่มีคุณค่าทางโภชนาการให้แก่เด็กนักเรียนได้รับประทาน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ช่วยทำให้พัฒนาการทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของนักเรียนดีขึ้น อีกทั้งการจัดบริการอาหารกลางวันและอาหารว่างให้มีคุณภาพ ต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการจัดอาหารและโภชนาการ ความต้องการสารอาหารสำหรับเด็กวัยเรียน รวมถึงการจัดหานม หรือเครื่องดื่มสำหรับเด็ก เพื่อพัฒนาการทางสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการดำเนินงานอนามัย หมายถึง กระบวนการจัดการด้านสุขภาพในโรงเรียนที่มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยครอบคลุมการส่งเสริมสุขภาพ 1) การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลเบื้องต้น การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ 2) การจัดสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย 3) การจัดอาหารและโภชนาการที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน 4) การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันดูแลสุขภาพนักเรียนอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการรวบรวมข้อมูล การประเมินสุขภาพ การวางแผน และการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน

5. การจัดการบริการอนามัยโรงเรียน

วรารณ บัญเชียง (2564) กล่าวว่า การจัดการบริการอนามัยโรงเรียนเป็นการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่เริ่มดำเนินการวางแผนโดย 1) การประเมินและการคัดกรองสุขภาพเด็กนักเรียน 2) การประเมินและจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะในโรงเรียน 3) การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ 4) การสร้างเสริมสุขภาพจิตในโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ สุขภาพ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะด้านกายภาพ จิตภาพและด้านสังคม และความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

1. การประเมินและการคัดกรองสุขภาพเด็กนักเรียน โดยสังเกตพฤติกรรมที่ผิดปกติและการตรวจสุขภาพเด็กนักเรียน โดยทั่วไป ครูที่ทำหน้าที่ตรวจสุขภาพนักเรียนประกอบด้วยเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ครูอนามัย ครูประจำชั้น หรือนักเรียนแกนนำ ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสุขภาพนักเรียนในวัยเดียวกันหรือคอยช่วยเหลือครูในการตรวจสุขภาพ ครูประจำชั้นสามารถสังเกตอาการผิดปกติของนักเรียนได้ทุกวันในช่วงที่นักเรียนเข้าแถวเคารพธงชาติ หรือในช่วงที่อยู่ในห้องเรียน ในส่วนของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขหรือครูอนามัยจะมีการประเมินและตรวจสุขภาพนักเรียนได้แก่ ความสมบูรณ์ของร่างกายโดยทั่วไป กระดูกและกล้ามเนื้อ ต่อมไทรอยด์หลอดลมหายใจ การทดสอบการได้ยิน การตรวจภายในช่องปาก ประเมินภาวะโภชนาการ คือ การชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง รวมถึงการสังเกตพฤติกรรมเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เด็กนักเรียนควรได้รับการตรวจภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง

2. การประเมินและจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะในโรงเรียน โดยส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและดูแล สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนให้สวยงามและปลอดภัย มีการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยการนำสิ่งของที่ใช้แล้วมาหมุนเวียนใช้ใหม่และลดการใช้สิ่งของที่ย่อยสลายได้ยาก และมีจิตสวามิภักดิ์ทั้งน้ำดื่ม อาหารและโภชนาการ การจัดสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมและสถานที่ต่าง ๆ ให้เพียงพอ สะอาด และปลอดภัยต่อการใช้งานและคำนึงถึงสวัสดิภาพความปลอดภัยของนักเรียนทุกคน



3. การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ โดยจัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การให้ความรู้ การให้ภูมิคุ้มกันโรค การจัดให้มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และการเฝ้าระวังการเกิดภาวะเจ็บป่วยในโรงเรียน เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคและป้องกันไม่ให้ผู้ป่วยได้รับความทุกข์ทรมานทั้งด้าน ร่างกาย และจิตใจ รวมถึงให้สามารถใช้ชีวิตร่วมกับสังคมและครอบครัวได้ตามปกติ

4. การสร้างเสริมสุขภาพจิตในโรงเรียน โดยการเสริมสร้างทักษะชีวิตให้เด็กมีภูมิคุ้มกัน ต่อปัญหาต่าง ๆ ผ่านการให้ความรู้ในห้องเรียนหรือจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีการจัดประเมินภาวะสุขภาพจิตและเฝ้าระวังพฤติกรรมในเด็กกลุ่มเสี่ยง เช่นเด็กที่มีครอบครัวแตกแยก หรือเคยถูกระทำรุนแรงโดยผู้ปกครองหรือคนใกล้ชิดและควรมีสถานที่ในการจัดบริการให้คำปรึกษาในโรงเรียน

ผู้เขียนสามารถสรุปการนำเสนอการจัดบริการอนามัยในโรงเรียน 5 ด้าน ดังนี้

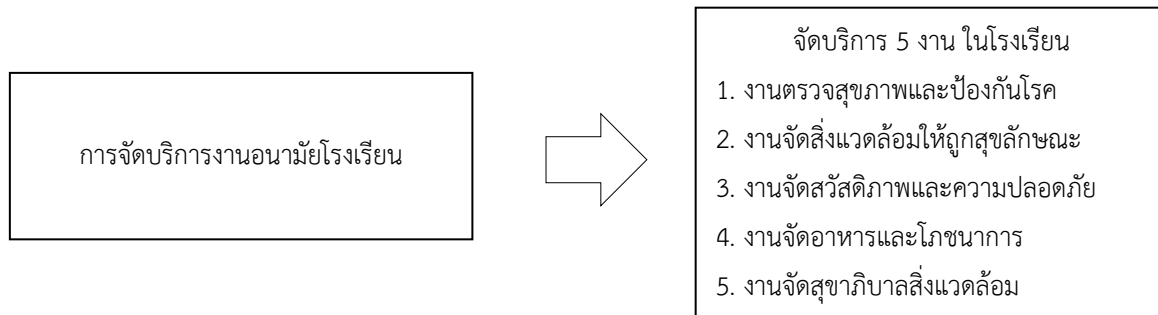
1. งานตรวจสอบสุขภาพและป้องกันโรค เป็นการตรวจร่างกายและจิตใจตามวิธีการทางการแพทย์ เพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยง ภาวะผิดปกติ หรือโรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถวางแผนการรักษาและการป้องกันได้อย่างเหมาะสม การคัดกรองโรคเบื้องต้น และการป้องกันไม่ให้เกิดโรคขึ้นกับบุคคลหรือชุมชน โดยการส่งเสริมสุขภาพให้สมบูรณ์ การมีสุขวิทยาที่ดีทั้งบุคคลและชุมชน ปรับ สภาพแวดล้อมให้เหมาะสม หากเกิดโรคขึ้นจะต้องรีบค้นหาให้พบ ให้การรักษาอย่างถูกต้องและป้องกันการเกิดความพิการ

2. งานจัดสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ เป็นการดำเนินการเพื่อให้สภาพแวดล้อมรอบตัวเราเอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีของคนในชุมชนและสังคม โดยคำนึงถึงการลดมลพิษ การจัดการขยะ การดูแลสุขอนามัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย และน่าอยู่ ลดความเสี่ยงจากโรคภัยหรืออุบัติเหตุต่าง ๆ สถานที่ที่ต้องไม่ก่อมลพิษต่อสุขภาพของนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนโดยรอบ

3. งานจัดสวัสดิภาพและความปลอดภัย เป็นการดำเนินการตามนโยบายหรือมาตรการที่ป้องกันอุบัติเหตุ การดูแลอาคารสถานที่ โดยสร้างร่วมกันระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน และนักเรียนทุกคน เพื่อสร้างความปลอดภัยและมั่นคงภายในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุในสถานศึกษา ร่วมมือกับชุมชนเพื่อดูแลทรัพยากรทางราชการ เพื่อให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากรอย่างดีที่สุด

4. งานจัดอาหารและโภชนาการ เป็นการบริการอาหารกลางวันและอาหารว่างที่มีคุณค่าทางโภชนาการแก่เด็กนักเรียน อาหารที่มีคุณภาพครบตามหลักโภชนาการและสารอาหารที่ครบถ้วน ช่วยให้นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรงและพัฒนาการสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ของเด็กวัยเรียนในแต่ละระดับชั้นเรียน มีนมหรือเครื่องดื่มที่ช่วยเสริมสร้างพัฒนาการทางสมองและสติปัญญาเต็มศักยภาพ เน้นให้เด็กทุกคนได้รับประทานอาหารกลางวันอย่างทั่วถึง

5. งานจัดสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม เป็นการจัดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แกไขสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในโรงเรียนให้อยู่ในสภาพดี ปลอดภัย ปราศจากโรคติดต่อ เชื้อโรคและสิ่งเป็นพิษต่าง ๆ เพื่อมิให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพอนามัย การบำบัดและการกำจัดที่เหมาะสมของของเสียและน้ำเสีย ซึ่งอาจก่อปัญหาสุขภาพ หรือเกิดโรคทางกายภาพ ทางชีววิทยาหรือทางเคมี



ภาพที่ 1 แสดงการจัดการบริการอนามัยโรงเรียน

6. บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดงานอนามัยโรงเรียน

การจัดการงานอนามัยในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานอย่างเป็นระบบจาก 3 กลุ่มบทบาทหลัก เพื่อให้เด็กนักเรียนมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกาย จิตใจ และปัญญา โดยสามารถสรุปหน้าที่สำคัญของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำและผู้สนับสนุนหลักทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงนโยบายและกลไกขับเคลื่อนภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน อาทิเช่น กำหนดนโยบายและวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาโดยบรรจุงานอนามัยโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน สนับสนุนงบประมาณ กำลังคน (ครู/เจ้าหน้าที่) สถานที่ (ห้องพยาบาลที่ได้มาตรฐาน) และวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่จำเป็น กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอนามัยโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่รับผิดชอบได้รับความรู้และการอบรมอย่างสม่ำเสมอ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงศึกษาธิการ (2565)

2. ครูอนามัยโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติการและประสานงานหลัก โดยให้บริการงานอนามัย ตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้น คัดกรองภาวะเจริญเติบโต (ซึ่งน้ำหนัก/วัดส่วนสูง) ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย และดูแลระบบส่งต่อผู้ป่วยไปยังสถานพยาบาล จัดกิจกรรมให้ความรู้ จัดบอร์ดนิทรรศการ หรือสอดแทรกเรื่องสุขบัญญัติแห่งชาติ การกินอาหารที่มีประโยชน์ และการออกกำลังกายให้นักเรียน ดูแลความสะอาด ความปลอดภัยของโรงอาหาร ส่วนโรงเรียน และระบบน้ำดื่ม น้ำใช้ให้ถูกสุขลักษณะ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางประสานงานระหว่างโรงเรียน โรงพยาบาล/รพ.สต. และผู้ปกครอง รวมถึงจัดทำระบบฐานข้อมูลสุขภาพนักเรียน กิตติพงศ์ พลเสน (2566)

3. ภาควิชาหรือฝ่ายด้านสุขภาพ เป็นผู้ให้ความร่วมมือและส่งเสริม ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้เติมเต็มศักยภาพ เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล, โรงพยาบาลชุมชน, อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน, และผู้ปกครอง สนับสนุนด้านการแพทย์และสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเข้ามาให้บริการฉีดวัคซีนตามช่วงวัย ตรวจสอบสุขภาพฟันเด็กเคลือบฟลูออไรด์ และให้การรักษาโรคที่เกินขีดความสามารถของโรงเรียน สนับสนุนสื่อการสอน จัดอบรมให้ความรู้เรื่องโรคติดต่อหรือประเด็นสุขภาพตามฤดูกาลแก่ครูและนักเรียน ร่วมตรวจสอบมาตรฐานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และร่วมมือกันควบคุมโรคหากเกิดการแพร่ระบาดในชุมชนหรือโรงเรียน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ สสส. (2567)

สรุปได้ว่า การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในการส่งเสริมสุขภาพของผู้เรียน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ครูอนามัยโรงเรียน และภาควิชาหรือฝ่ายด้านสุขภาพ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วางแผน และขับเคลื่อนงานอนามัยโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา โดยมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และ



สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ ตลอดจนกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นผู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพของผู้เรียนอย่างรอบด้าน ส่งผลให้การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน

2. ครูอนามัยโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินกิจกรรมด้านสุขภาพภายในสถานศึกษา โดยทำหน้าที่ส่งเสริม ป้องกัน ดูแล และเฝ้าระวังปัญหาสุขภาพของนักเรียน รวมทั้งให้ความรู้และปลูกฝังพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน ครูอนามัยยังมีบทบาทในการคัดกรองสุขภาพเบื้องต้น การจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านสุขภาพ การประสานงานกับผู้ปกครองและหน่วยงานสาธารณสุข ตลอดจนติดตามภาวะสุขภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการดูแลที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่

3. ภาควิชาเครือข่ายด้านสุขภาพ ได้แก่ หน่วยงานสาธารณสุข โรงพยาบาล สถานบริการสุขภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนองค์ความรู้ บุคลากร ทรัพยากร และบริการด้านสุขภาพแก่สถานศึกษา รวมทั้งร่วมวางแผนและดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการแก้ไขปัญหาสุขภาพของนักเรียน ความร่วมมือจากภาควิชาเครือข่ายช่วยให้การดำเนินงานอนามัยโรงเรียนมีความครอบคลุมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2567). รายงานสถานการณ์สุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นไทย ประจำปีพุทธศักราช 2567. กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2566). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพและการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันในเด็กวัยเรียน. สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- จินตนา สราวุธพิทักษ์. (2564). โปรแกรมสุขภาพในโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักขณา คำป้อ. (2566). สภาพและปัญหาการบริหารงานอนามัยโรงเรียน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ].
- วรารักษ์ บุญเชียง. (2564). อนามัยโรงเรียน School Health (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). รายงานผลการวิจัยเชิงประเมินเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล. 21 เซ็นจูรี.
- สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2564). คู่มือแนวทางการใช้งานแฟ้มโรงเรียนและนักเรียน (School) และแฟ้มอนามัยโรงเรียน (Student).
- สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2568). คู่มือครูอนามัยโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร. สำนักพิมพ์มินนี่กรุ๊ปจำกัด.

World Health Organization. (2021). WHO guideline on school health services.

Nursing Care of a Child with Double-Chambered Right Ventricle (DCRV) and Perimembranous Ventricular Septal Defect Undergoing Total Surgical Correction: A Case Study

Thidaratana Lertwittayakul¹, Wipaporn Plubnil², Arin Lapboon³

¹Asst.Prof. Dr. in Pediatric and Adolescent Nursing Faculty of Nursing, College of Asian Scholars, Khon Kaen, Thailand

²Head Nurse of Cardiology Pediatric Department Queen Sirikit Heart Center of the Northeast, Khon Kaen, Thailand

³Nurse of Cardiology Pediatric Department Queen Sirikit Heart Center of the Northeast, Khon Kaen, Thailand

Corresponding author: Email: Thidaratana Lertwittayakul

(Received: March 3, 2026; Revised: June 3, 2026; Accepted: June 5, 2026)

Abstract

Congenital heart disease (CHD) is a major cause of morbidity in pediatric populations. This case study presents the comprehensive nursing management of a 3-year-7-month-old boy diagnosed with Double-Chambered Right Ventricle (DCRV), perimembranous Ventricular Septal Defect (VSD), and subinfundibular right ventricle obstruction. The patient was admitted for scheduled total correction with VSD closure. Postoperative nursing care focused on hemodynamic stabilization, prevention of low cardiac output syndrome, fluid balance control, nutritional support, infection prevention, and family-centered care. The nursing process framework was applied systematically, including assessment, nursing diagnosis, care planning, intervention, and evaluation. The case highlights the importance of holistic pediatric cardiac nursing to promote recovery and prevent complications.

Keywords: congenital heart disease; DCRV; VSD; pediatric cardiac surgery; nursing care plan

1. Introduction

Congenital heart disease (CHD) is one of the most common congenital anomalies in children. Ventricular Septal Defect (VSD) is frequently encountered and may coexist with other structural abnormalities such as Double-Chambered Right Ventricle (DCRV) (Kliegman et al., 2023). DCRV is a rare condition characterized by hypertrophied muscular bundles that divide the right ventricle into two chambers, leading to right ventricular outflow obstruction and increased intracardiac pressure (Park, 2021).

The combination of DCRV and VSD results in altered hemodynamics, increased myocardial workload, and risk of complications including heart failure, pulmonary hypertension, and impaired growth if untreated (Hockenberry & Wilson, 2021). Surgical correction, including muscle bundle resection and VSD closure, is the definitive treatment to restore normal cardiac function.

Despite successful surgery, pediatric patients remain at risk for postoperative complications such as decreased cardiac output, fluid imbalance, infection, and nutritional deficiency. These risks directly inform priority nursing diagnoses, including Risk for Decreased Cardiac Output, Excess Fluid Volume, Imbalanced



Nutrition: Less Than Body Requirements, and Risk for Infection (Herdman & Kamitsuru, 2021). Therefore, systematic nursing assessment, continuous hemodynamic monitoring, fluid management, wound care, and caregiver education are essential components of the nursing care plan.

Family-centered care is equally important, as parental anxiety and the need for discharge preparation significantly influence recovery and long-term outcomes (Hockenberry & Wilson, 2021). Integrating pathophysiological understanding with the nursing process ensures comprehensive and evidence-based care for children undergoing surgical correction of DCRV with VSD. (Thidaratana, 2023)

This case study aims to present the comprehensive nursing management of a child with DCRV and VSD undergoing total surgical correction, and to demonstrate the integration of pathophysiological knowledge with the nursing process in developing evidence-based nursing diagnoses and care plans to promote optimal recovery and long-term outcomes.

2. Case Presentation

2.1 Patient Information

A 3-year-7-month-old male child was admitted to the Pediatric Cardiology Unit for elective surgery.

Diagnosis:

- Double-Chambered Right Ventricle (DCRV)
- Perimembranous Ventricular Septal Defect (VSD)
- Subinfundibular Right Ventricular Obstruction

Medical History:

The patient had been diagnosed at 3 months of age and followed regularly every three months. Medical management included:

- Lanoxin (Digoxin)
- Lasix (Furosemide)
- Spironolactone

Current Diagnosis on Admission:

Surgical correction (DCRV total correction with VSD closure) was performed as scheduled.

2.2 Socioeconomic and Environmental Context

The patient is a 3-year-7-month-old boy living with both parents in family. The father works in the private sector, and the mother is the primary caregiver. The family's income is adequate for basic living expenses, and the child receives care under the national health coverage scheme.

The family lives in a well-ventilated single-house residence with access to electricity and clean water. There is no household tobacco exposure. The parents have consistently attended scheduled follow-up appointments since the diagnosis at 3 months of age. The mother demonstrated good understanding of

the child's condition and actively participated in hospital care. No financial or access barriers to treatment were reported.

3. Postoperative Clinical Findings

3.1 Postoperative Day 6:

- Good consciousness (GCS E4V5M6)
- Stable vital signs
- Minimal pulmonary congestion on chest X-ray
- No atelectasis
- Residual small VSD noted
- No residual DCRV
- Good left ventricular systolic function
- No pulmonary hypertension

3.2 Physical Examination

- On postoperative day 6 after DCRV total correction with VSD closure, the child was conscious (GCS E4V5M6) with full motor strength (5/5) and able to sit and play appropriately for age
- Vital signs were stable: temperature 36.5–36.7°C, heart rate 126–130 beats per minute, respiratory rate 24–26 breaths per minute, blood pressure 104/63–112/75 mmHg, and oxygen saturation 97–100%. The patient was successfully weaned to room air
- Cardiovascular examination showed regular rhythm with clear S1 and S2, capillary refill time 2 seconds, and no cyanosis or clubbing
- Lung examination revealed symmetrical expansion and normal vesicular breath sounds without wheezing or crepitation
- The median sternotomy wound was clean and dry

4. Diagnostic Assessment

4.1 Echocardiography

Postoperative echocardiography demonstrated a residual small VSD, no residual DCRV, good left ventricular systolic function, and no pulmonary hypertension

4.2 Chest X-ray

showed stable mild pulmonary congestion without atelectasis Chest radiographic findings are presented in Figure 1.

As shown in Figure 1, mild pulmonary congestion is characterized by increased perihilar vascular markings compared with normal lung fields. The comparison between normal lungs and mild pulmonary congestion is illustrated in Figure1 , highlighting early signs of fluid overload.

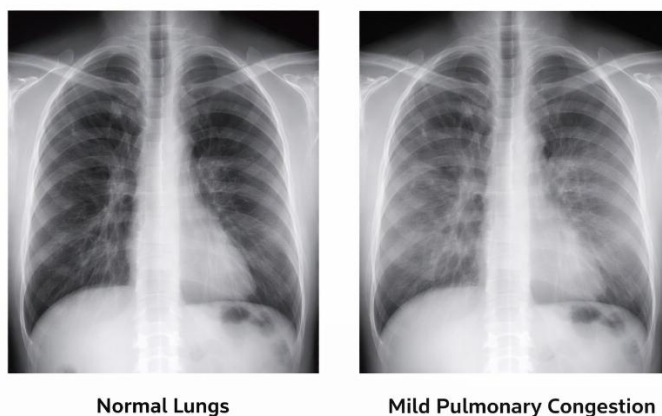


Figure 2 Comparison between normal lung fields and mild pulmonary congestion on chest radiography.

Note. The right image demonstrates increased pulmonary vascular markings and early interstitial fluid accumulation consistent with mild pulmonary congestion. Image generated using ChatGPT (OpenAI), 2026, for academic illustration purposes.

4.3 Laboratory Findings

Laboratory findings demonstrated stable electrolyte levels during monitoring.

- Hematocrit was 43%
- Serum sodium was 138 mmol/L, potassium 3.6 mmol/L, calcium 9.5 mg/dL, phosphate 4.2 mg/dL, and magnesium 2.0 mg/dL
- Subsequent monitoring showed calcium 9.3–9.5 mg/dL, phosphate 4.7–5.1 mg/dL, and magnesium 2.2 mg/dL

5. Pathophysiological Discussion

Double-Chambered Right Ventricle (DCRV) is a congenital cardiac anomaly characterized by anomalous hypertrophied muscular bundles that divide the right ventricle into a proximal high-pressure chamber and a distal low-pressure chamber. In this case, DCRV was associated with a perimembranous Ventricular Septal Defect (VSD) and subinfundibular right ventricular obstruction

The presence of VSD allows abnormal left-to-right shunting of blood, resulting in increased pulmonary blood flow and volume overload of the right ventricle. Over time, progressive muscular hypertrophy within the right ventricle can worsen the obstruction, increasing right ventricular pressure and myocardial workload. This pathophysiological process may lead to symptoms such as tachypnea, poor weight gain, exercise intolerance, and signs of congestive heart failure, which were part of the patient's clinical course prior to surgical intervention

The anatomical differences between a normal heart and double-chambered right ventricle (DCRV) associated with perimembranous ventricular septal defect (VSD) are illustrated in Figure 2. The abnormal muscular bundles divide the right ventricle into proximal and distal chambers, resulting in right ventricular outflow obstruction. The presence of VSD permits abnormal intracardiac shunting, while associated aortic regurgitation contributes to volume overload and pulmonary congestion.

As shown in Figure 2, progressive hemodynamic alterations may lead to pulmonary edema and increased cardiac workload, emphasizing the importance of early surgical correction and continuous postoperative monitoring.

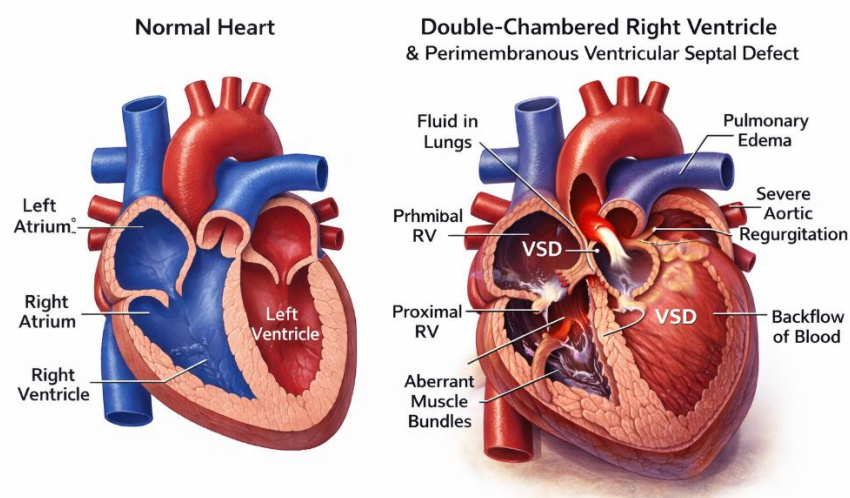


Figure 2 Comparison between a normal heart and double-chambered right ventricle (DCRV) with perimembranous ventricular septal defect (VSD).

Note. The right image demonstrates anomalous muscular bundles dividing the right ventricle into proximal and distal chambers, associated VSD, aortic regurgitation, and pulmonary congestion. Image generated using ChatGPT (OpenAI), 2026, for academic illustration purposes.

Surgical correction through DCRV total correction with VSD closure involves resection of obstructing muscle bundles and closure of the septal defect.

Following surgery, restoration of more normal intracardiac flow reduces right ventricular outflow obstruction and eliminates significant left-to-right shunting. However, early postoperative findings in this case demonstrated a residual small VSD and reduced right ventricular systolic function, while left ventricular systolic function remained good.

The reduced right ventricular systolic function may reflect postoperative myocardial stunning, previous pressure overload, or transient effects of cardiopulmonary bypass. Continued monitoring is essential, as persistent ventricular dysfunction could contribute to low cardiac output or fluid imbalance.

The absence of pulmonary hypertension and no residual DCRV indicate effective surgical relief of the primary obstruction

Overall, the pathophysiological progression in this case illustrates the hemodynamic burden imposed by combined DCRV and VSD and demonstrates the corrective impact of surgical intervention, while highlighting the importance of vigilant postoperative monitoring for ventricular function and residual defects.

The hemodynamic progression of double-chambered right ventricle (DCRV) associated with ventricular septal defect (VSD) and its surgical management are illustrated in **Figure 3**. The presurgical phase demonstrates left-to-right shunting through the VSD, resulting in increased pulmonary blood flow and progressive right ventricular hypertrophy. These hemodynamic alterations contribute to reduced cardiac efficiency and an increased risk of heart failure.

As shown in **Figure 3**, total surgical correction involves resection of obstructing muscular bundles and closure of the VSD. Postoperatively, although obstruction is relieved, some patients may exhibit transient or persistent right ventricular systolic dysfunction, necessitating close monitoring of cardiac output and fluid balance.

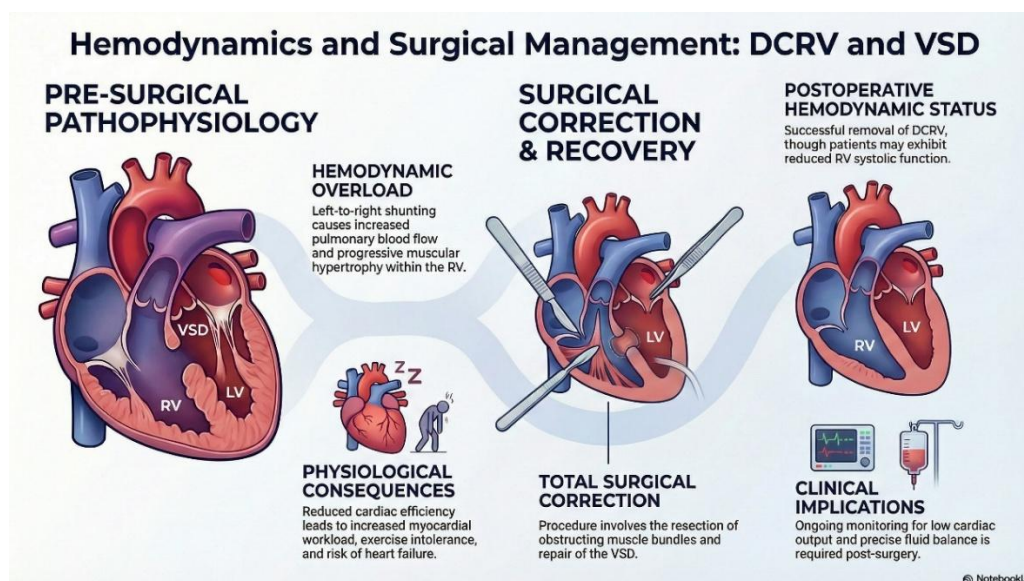


Figure 3 Hemodynamics and surgical management of double-chambered right ventricle (DCRV) with ventricular septal defect (VSD).

Note. The diagram illustrates presurgical pathophysiology (left-to-right shunt and right ventricular hypertrophy), total surgical correction (resection of aberrant muscle bundles and VSD repair), and postoperative hemodynamic status. Image generated using NotebookLM (Google AI), 2026, for academic illustration purposes.

6. Medical Management

- The patient was diagnosed with double-chambered right ventricle (DCRV) associated with perimembranous ventricular septal defect (VSD) and subinfundibular right ventricular obstruction. Definitive treatment was performed through total surgical correction under cardiopulmonary bypass, including resection of the obstructing muscular bundles and closure of the VSD.

- Postoperatively, the patient was admitted to the pediatric cardiac intensive care unit for continuous hemodynamic monitoring. Oxygen therapy was gradually weaned, and the child maintained adequate oxygen saturation (97–100%) on room air. Vital signs remained stable throughout recovery.

- Fluid balance and electrolyte levels were closely monitored. Laboratory findings demonstrated stable serum sodium, potassium, calcium, phosphate, and magnesium levels within acceptable postoperative ranges. Hematocrit was maintained at 43%.

- Postoperative echocardiography revealed no residual DCRV, a residual small VSD, good left ventricular systolic function, reduced right ventricular systolic function, and no pulmonary hypertension. These findings supported continued medical observation, optimization of cardiac function, and scheduled cardiology follow-up.

- Pharmacological Management

- The patient received standard medical therapy for heart failure and postoperative cardiac support, including:

- **Lanoxin (Digoxin):** Administered to enhance myocardial contractility and improve cardiac output, particularly in the presence of reduced right ventricular systolic function. Digoxin also helps control heart rate and supports hemodynamic stability.

- **Lasix (Furosemide):** A loop diuretic used to reduce fluid overload, relieve pulmonary congestion, and decrease preload, thereby improving symptoms of heart failure.

- **Spironolactone:** A potassium-sparing diuretic and aldosterone antagonist administered to assist in fluid management while preventing hypokalemia associated with loop diuretics. It also contributes to reducing cardiac remodeling in chronic heart failure.

- This pharmacological regimen aimed to optimize ventricular function, control fluid balance, prevent worsening congestion, and promote recovery during the postoperative period.

Overall, medical management focused on maintaining hemodynamic stability, preventing complications, supporting ventricular recovery, and preparing the patient and family for safe discharge and long-term surveillance.

7. Nursing Diagnoses and Nursing Care Plan

Nursing care for pediatric heart surgery requires systematic clinical reasoning guided by standardized nursing diagnoses. The following diagnoses are based on NANDA-I (2021–2023) classification and supported



by pediatric cardiac nursing literature (Hockenberry & Wilson, 2021; Herdman & Kamitsuru, 2021 ;Thidaratana, 2023).

7.1 Nursing Diagnosis 1: Decreased Cardiac Output

Related to altered myocardial contractility and postoperative right ventricular systolic dysfunction As evidenced by reduced RV systolic function on echocardiography

Goal: The patient will maintain adequate cardiac output as evidenced by stable vital signs, normal capillary refill time (<2 seconds), appropriate activity level, and absence of signs of low cardiac output.

Nursing Interventions:

1. Monitor heart rate, blood pressure, respiratory rate, and oxygen saturation regularly.
2. Assess for signs of low cardiac output (cool extremities, delayed capillary refill, decreased urine output).
3. Monitor response to Digoxin therapy and observe for signs of toxicity (bradycardia, vomiting).
4. Maintain strict intake and output (I&O) recording.
5. Collaborate with the medical team for ongoing echocardiographic follow-up.

Evaluation: The patient maintained stable vital signs, capillary refill time of 2 seconds, and appropriate activity for age.

7.2 Nursing Diagnosis 2: Excess Fluid Volume

Related to compromised cardiac function and postoperative fluid retention As evidenced by mild pulmonary congestion on chest X-ray

Goal: The patient will demonstrate balanced fluid status as evidenced by clear breath sounds, absence of edema, and stable weight.

Nursing Interventions:

1. Monitor respiratory status and lung sounds for crackles or increased work of breathing.
2. Record daily weight at the same time each day.
3. Monitor intake and output accurately.
4. Administer Furosemide and Spironolactone as prescribed and monitor effectiveness.
5. Monitor serum electrolytes to prevent imbalance

Evaluation: No worsening respiratory distress was observed, and electrolyte levels remained within acceptable ranges.

7.3 Nursing Diagnosis 3: Risk for Impaired Gas Exchange

Related to pulmonary congestion secondary to cardiac dysfunction

Goal: The patient will maintain adequate oxygenation with $SpO_2 \geq 95\%$ on room air.

Nursing Interventions:

1. Monitor oxygen saturation continuously.
2. Assess respiratory effort and chest expansion.
3. Position the child in semi-Fowler's position to enhance lung expansion.
4. Provide oxygen therapy if SpO₂ decreases below target level.

Evaluation: The patient maintained oxygen saturation between 97–100% on room air

7.4 Nursing Diagnosis 4: Risk for Infection

Related to postoperative surgical wound

Goal: Prevent surgical site infection.

Nursing Interventions:

1. Aseptic technique
2. Monitor wound for redness/swelling
3. Monitor temperature
4. Educate caregiver on wound care

Evaluation: No signs of infection.

7.5 Nursing Diagnosis 5: Risk for Electrolyte Imbalance

Related to diuretic therapy

Goal: Electrolyte levels will remain within normal limits.

Nursing Interventions:

1. Monitor serum sodium, potassium, calcium, magnesium, and phosphate levels regularly
2. Observe for signs of hypokalemia or hyperkalemia.
3. Ensure appropriate dietary intake as recommended.
4. Collaborate with the physician for dose adjustment if needed.

Evaluation: Electrolyte levels remained stable during hospitalization.

7.6 Caregiver Role Strain / Anxiety

Related to the child's complex congenital heart disease, postoperative recovery, and uncertainty about long-term outcomes, as evidenced by the caregiver's expressed concerns and repeated clarification regarding treatment and home management.

Goal: The caregiver will demonstrate reduced anxiety, verbalize understanding of the child's condition and treatment plan, and actively participate in caregiving with confidence.

Nursing Interventions:

1. Assess caregiver's level of anxiety and coping mechanisms.
2. Provide clear, consistent, and developmentally appropriate explanations regarding diagnosis, surgical outcome, and medication regimen (Digoxin, Furosemide, Spironolactone).
3. Encourage caregivers to ask questions and express concerns.
4. Involve caregivers in daily care activities to enhance confidence and competence.



5. Provide written discharge instructions and warning signs requiring medical attention.

Evaluation: The caregiver verbalized understanding of the disease process and medication regimen and demonstrated active participation in care without signs of significant distress.

Summary of Nursing Care Plan

The nursing management of this case focused on maintaining hemodynamic stability, optimizing cardiac output, and preventing postoperative complications. Continuous monitoring of vital signs, cardiac function, respiratory status, and fluid balance was prioritized to detect early signs of low cardiac output and pulmonary congestion.

Pharmacological management, including digoxin, furosemide, and spironolactone, was carefully monitored to ensure therapeutic effectiveness and prevent adverse effects, particularly electrolyte imbalance.

In addition, nursing care emphasized respiratory support, strict intake and output monitoring, and laboratory surveillance to maintain electrolyte stability. Family-centered care was integral to the management plan, with ongoing education, emotional support, and discharge preparation provided to reduce caregiver anxiety and promote safe long-term home care.

Overall, the comprehensive and individualized nursing care plan contributed to clinical stability, prevention of complications, and readiness for discharge with appropriate follow-up.

Comprehensive nursing assessment and early intervention were essential in preventing further cardiac decompensation and promoting recovery.

Discharge Planning (D-METHOD)

D – Diagnosis: Educate about DCRV and VSD condition.

M – Medication: Explain dosage, schedule, and side effects of Lasix and other medications.

E – Environment: Provide safe home environment, prevent infection.

T – Treatment: Follow-up appointments and echocardiogram schedule.

H – Health: Encourage balanced diet and fluid restriction compliance.

O – Outpatient: Regular follow-up every 3 months.

D – Diet: Low sodium diet, adequate calories.

8. Nursing Outcomes (NOC)

Following comprehensive surgical and nursing management, the patient demonstrated significant clinical stabilization.

8.1. Cardiac Output Status (NOC)

- Stable heart rate and blood pressure within age-appropriate range
- Capillary refill time $\leq$ 2 seconds
- Adequate urine output
- No clinical signs of low cardiac output

Postoperative echocardiography confirmed relief of right ventricular obstruction with no residual DCRV, good left ventricular systolic function, and absence of pulmonary hypertension, although a small residual VSD and reduced right ventricular systolic function were noted

8.2 Respiratory Status (NOC)

- Oxygen saturation maintained at 97–100% on room air
- No respiratory distress
- Stable chest examination findings
- Mild pulmonary congestion did not progress clinically during hospitalization

8.3 Fluid and Electrolyte Balance (NOC)

- Balanced intake and output
- Stable daily weight
- Serum electrolytes within acceptable postoperative range

Diuretic therapy (Furosemide and Spironolactone) was well tolerated without evidence of significant electrolyte imbalance.

8.4 Risk for Infection (NOC)

- Infection Severity: No signs or symptoms of infection
- Wound Healing: Primary Intention: Surgical wound remains clean, dry, and well-approximated
- Immune Status: Body temperature within normal range
- Knowledge: Infection Control (Caregiver): Caregiver demonstrates correct wound care

technique and verbalizes warning signs of infection

8.5 Caregiver Coping and Knowledge (NOC)

- Caregiver verbalized understanding of the disease process
- Demonstrated correct medication knowledge (Digoxin, Furosemide, Spironolactone)
- Identified warning signs requiring medical attention
- Participated actively in discharge preparation

Overall Outcome

The integrated medical and nursing interventions resulted in hemodynamic stability, prevention of postoperative complications, effective symptom control, and preparedness for safe discharge with structured cardiology follow-up.

9. Discussion

This case emphasizes that complex congenital heart disease (CHD), particularly double-chambered right ventricle (DCRV) associated with ventricular septal defect (VSD), can impose significant hemodynamic burden and progressive ventricular remodeling if not managed appropriately. Consistent with pediatric cardiology literature, DCRV frequently develops secondary to progressive muscular hypertrophy in



response to altered intracardiac flow dynamics, and timely surgical correction is essential to prevent long-term complications (Park, 2021; Kliegman et al., 2023).

Although definitive surgical repair effectively relieved right ventricular outflow obstruction in this patient, the presence of residual small VSD and reduced right ventricular systolic function reflects findings reported in previous studies, where postoperative ventricular dysfunction may occur due to preoperative pressure overload or transient myocardial stunning (Kliegman et al., 2023). These findings reinforce the importance of structured postoperative surveillance.

The management of mild pulmonary congestion through diuretic therapy aligns with current pediatric heart failure management principles, emphasizing preload reduction and optimization of cardiac output (American Heart Association [AHA], 2023). Close monitoring of electrolyte levels and digoxin therapy is essential to prevent arrhythmias and medication-related complications.

Importantly, this case strongly supports the holistic nursing care approach in managing children with congenital heart disease. According to Thidaratana (2023), effective nursing care for patients with CHD must integrate physical, psychological, social, and family dimensions of care. In this case, beyond physiological stabilization, nursing interventions included caregiver education, emotional support, and discharge preparation, which are consistent with holistic and family-centered care principles.

The integration of continuous clinical monitoring with holistic family engagement contributed to reduced caregiver anxiety, improved treatment adherence, and enhanced readiness for long-term follow-up. Therefore, this case illustrates that optimal outcomes in pediatric postoperative CHD patients depend not only on surgical success but also on comprehensive, multidisciplinary, and holistic nursing management (Thidaratana, 2023).

10. Conclusion

This case illustrates the complexity of double-chambered right ventricle (DCRV) associated with ventricular septal defect (VSD) and highlights the importance of timely surgical intervention to prevent progressive cardiac dysfunction. Although surgical correction successfully relieved right ventricular obstruction, careful postoperative monitoring was required due to residual defects and reduced right ventricular systolic function.

Optimal outcomes were achieved through integrated medical management and comprehensive nursing care. Continuous hemodynamic assessment, fluid and electrolyte monitoring, medication surveillance, and family-centered education were essential in maintaining stability and preventing complications.

This case reinforces that multidisciplinary collaboration and holistic nursing practice are fundamental to promoting recovery and ensuring safe long-term follow-up in children with complex congenital heart disease.

11. Acknowledgments

The authors would like to express sincere gratitude to the pediatric cardiology team and nursing staff for their dedicated care and professional collaboration in managing this case. Appreciation is also extended to the patient and family for their cooperation and consent for academic discussion.

The authors acknowledge the institutional support that facilitated the completion of this case study. The authors also acknowledge the faculty members and clinical instructors who provided academic guidance and constructive feedback during the preparation of this case report. Their expertise strengthened the scholarly rigor and clinical analysis presented in this manuscript.

No external funding was received for the preparation of this case study. The authors declare no conflicts of interest.

12. Ethical Considerations

This case study was conducted in accordance with ethical principles for research involving human participants. Written informed consent was obtained from the patient's parent/legal guardian for the use of anonymized clinical data for academic publication purposes. All identifying information has been removed to ensure confidentiality and privacy protection.

The study adhered to the principles outlined in the Declaration of Helsinki and institutional ethical guidelines for case reporting. As this manuscript presents a single case without experimental intervention, formal institutional review board approval was not required according to institutional policy.

13. Author Contributions

All authors contributed substantially to the intellectual content of this manuscript.

- **Conceptualization and Case Analysis:** Primary author
- **Clinical Data Collection:** Clinical nursing team
- **Literature Review and Theoretical Integration:** Primary author
- **Manuscript Drafting:** Primary author
- **Critical Revision and Final Approval:** All authors

All authors reviewed and approved the final version of the manuscript and agree to be accountable for all aspects of the work.

14. Conflict of Interest Statement

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this paper.

15. Funding Statement

This study received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.



16. References

- Google. (2026). *NotebookLM* (Artificial intelligence software). <https://notebooklm.google/>
- Herdman, T. H., & Kamitsuru, S. (Eds.). (2021). *NANDA International nursing diagnoses: Definitions and classification 2021–2023*. Thieme.
- Hockenberry, M. J., & Wilson, D. (2021). *Wong's nursing care of infants and children* (12th ed.). Elsevier.
- Kliegman, R. M., St. Geme, J. W., Blum, N. J., Shah, S. S., & Tasker, R. C. (2023). *Nelson textbook of pediatrics* (22nd ed.). Elsevier.
- OpenAI. (2026). *ChatGPT (image generation model)* (Artificial intelligence software). <https://chat.openai.com/>
- Park, M. K. (2021). *Park's pediatric cardiology for practitioners* (7th ed.). Elsevier.
- Thidaratana, L. (2023). *The holistic approach in nursing care for person with congenital heart disease*. Khon Kaen University Printing House.

แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1**The guidelines for academic administration in welfare schools****under the Office of Special Education Bureau, Group 1**ชिरภัทร ร่มไพรงาม¹, นิพนธ์ วรรณเวช²Chirapat Rompairngam¹, Nipon Wonnawed²^{1,2}คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี^{1,2}Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

Corresponding author: Email: Rompairngam_Chirapat@gmail.com

(Received: June 4, 2026; Revised: June 20, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการ และแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 211 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามพื้นที่จัดการศึกษา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และประเด็นการสนทนากลุ่มสถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา และด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน ครูผู้สอนมีการวัดผล และประเมินผลตามสภาพจริง และใช้หลากหลายวิธีเพื่อสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน และ 2) แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 มีดังนี้ 2.1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา โรงเรียนควรเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.2) ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียน 2.3) ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน โรงเรียนควรดำเนินงานที่เป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส และคำนึงถึงสิทธิทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา โรงเรียนควรวางแผนการนิเทศอย่างเป็นระบบ พร้อมติดตาม ให้คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครูอย่างต่อเนื่อง 2.5) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 2.6) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โรงเรียนควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูดำเนินการวิจัยในชั้นเรียน และวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ : การบริหารงานวิชาการ; โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์; สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



Abstract

This research aimed to study academic administration and the guidelines for academic administration in welfare Schools under the office of Special Education Bureau, Group 1. The sample groups used in this study consisted of 211 participants, including school administrators, deputy administrators, and teachers in welfare Schools. The samples were selected through stratified random sampling based on educational service areas. Additionally, 8 key informants were purposively selected for a focus group discussion. The research instruments included a five-point Likert-scale questionnaire with a content validity index of 1.00 and a reliability coefficient of 0.96, together with focus group discussion protocols. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that: 1) Academic administration in welfare schools was found, both overall and in each aspect, to be at the highest level. The aspects, ranked from highest to lowest mean scores, were internal supervision, school curriculum development, instructional management, research for educational quality development, development of educational media, innovation, and technology, and measurement, evaluation, and credit transfer. Teachers conducted authentic assessment and employed a variety of assessment methods to accurately reflect students' learning quality. 2) The guidelines for academic administration in welfare Schools. were as follows: are as follows: 2.1) School Curriculum Development: Schools should develop learners holistically by considering individual differences and learners' contexts. 2.2) Instructional Management: Schools should promote learner-centered instruction that accommodates individual differences and learners' contexts. 2.3) Measurement, Evaluation, and Transfer of Learning Outcomes: Schools should ensure systematic, accurate, transparent, and equitable assessment practices. 2.4) Internal School Supervision: Schools should implement systematic supervision and provide continuous support and guidance for teachers. 2.5) Research for Educational Quality Development in Schools: Schools should support teachers in conducting classroom research to improve learner quality. 2.6) Development of Educational Media, Innovation, and Technology: Schools should promote the development and effective use of educational media, innovation, and technology.

Keywords: Academic Administration; Welfare Schools; Office of Special Education Administration

1. บทนำ

แผนพัฒนาการศึกษาสงเคราะห์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์การพัฒนาเพื่อให้เด็กด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์แห่งตน ดังต่อไปนี้ วิสัยทัศน์คือ เด็กด้อยโอกาสใน โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์เข้าถึงการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง สอดคล้องกับอัตลักษณ์แห่งตนพร้อมก้าวเข้าสู่สากล พันธกิจได้แก่ สร้างเสริมความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษา พัฒนาประสิทธิภาพผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับเด็กด้อย โอกาสให้ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสมตามลักษณะแห่งตนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565)

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีภารกิจในการสนับสนุน ส่งเสริมเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสผ่านการให้บริการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสทั้งระบบ เพื่อให้เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ มีทักษะชีวิตที่ดีสำหรับพึ่งตนเองได้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีศักดิ์ศรี มีคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565) จึงได้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560–2564) เพื่อให้คนพิการได้รับโอกาส และบริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างทั่วถึง มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข และประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้โดยการเข้าถึงบริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการที่มีคุณภาพ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายโดยเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชนและองค์กรภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนพิการในการจัดบริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการได้อย่างมีมาตรฐานและสนับสนุนให้องค์กรด้านคนพิการและเครือข่าย มีบทบาท ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำหรับคนพิการตามวิสัยทัศน์ คือ คนพิการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยวิถีพอเพียง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565) และทิศทางการจัดการศึกษาสงเคราะห์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560–2564)

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคมเป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรมสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) สรุปว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหาร ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียนโดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นการจะบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพต้องมี มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นกรอบในการดำเนินการ ซึ่งเห็นว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบเป็นอันดับแรก

ดังนั้นการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ได้มีการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ บุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ไม่มีผู้ดูแลและผู้ด้อยโอกาส โดยจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาได้อย่างเท่าเทียมอย่างไรก็ตามการดำเนินงานยังเผชิญกับปัญหา และข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานทางวิชาการไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ปัญหาหลักคือ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (IEP) โดยการออกแบบและจัดทำแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลยังไม่ทั่วถึงและขาดความต่อเนื่อง (ณรงค์ศรีเมือง, 2568, เมษายน 21)

จากความเป็นมา และความสำคัญดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษารวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานด้านวิชาการทั้งประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการและการปฏิบัติงานวิชาการของผู้สอนที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของผู้เรียนต่อไป



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1
2. เพื่อศึกษาสภาพแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีนักวิชาการ ฮอลลิงเกอร์ และ ลี (Hallinger and Lee, 2014) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษา จึงถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างยั่งยืน ขณะที่เซอร์จิเวนิส (Sergiovanni, 1998) เสนอแนวคิดการนำทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพครู

2. แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีนักวิชาการ ฮอลลิงเกอร์ และ ลี (Hallinger and Lee, 2014) อธิบายว่า ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) และพบว่าการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการสอน การติดตามผลการเรียนรู้ และการส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะช่วยยกระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ เซอร์จิเวนิส (Sergiovanni, 1998) ที่เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพครูผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการสอน และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

4. วิธีดำเนินการวิจัย

1. **รูปแบบของการวิจัย** การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการใน 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพิเศษ

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำนวน 462 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 17 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 445 คน จากสถานศึกษา จำนวน 6 แห่ง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1, 2568) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำนวน 211 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซี และมอร์แกน (krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ตามสถานศึกษา และผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน

3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแนวคำถามการสนทนากลุ่ม โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ และแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 36 ข้อ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ส่วนแนวคำถามการสนทนากลุ่มครอบคลุมประเด็นการศึกษา 6 ด้าน คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 จำนวน 36 ข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี เพื่อประสานงานกับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 และดำเนินการติดตามการตอบแบบสอบถามทางโทรศัพท์เป็นระยะ โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 211 ชุด กำหนดระยะเวลาตอบกลับ 7-15 วัน และได้รับคืนครบทั้ง 211 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

5. ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวม

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	4.83	0.24	มากที่สุด
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.83	0.24	มากที่สุด
3. ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน	4.80	0.26	มากที่สุด
4. ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.85	0.21	มากที่สุด
5. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	4.83	0.27	มากที่สุด
6. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	4.83	0.27	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.83	0.20	มากที่สุด

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.85) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.24) ด้านการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.24) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.27) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.27) และด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน ($\bar{X}$ = 4.80) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนมีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง และใช้หลากหลายวิธีเพื่อสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.19)



2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

2.1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ศึกษา สงเคราะห์ และความต้องการจำเป็นของผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และ ฐานะทางเศรษฐกิจ

2.1.2 ควรเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน

2.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน

2.2.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้เรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

2.2.2 ควรสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ฝึกทักษะชีวิต การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

2.3 ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

2.3.1 ควรดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยคำนึงถึงความแตกต่าง

2.3.2 ควรใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ทั้งด้านความรู้ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ

2.4 ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.4.1 ผู้บริหารควรดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง

2.4.2 ควรใช้กระบวนการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เน้นการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือ

2.5 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

2.5.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรม

2.5.2 ควรสนับสนุนการอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการวิจัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง

2.6 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.6.1 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่เหมาะสม กับผู้เรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

2.6.2 ควรจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับ ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

6. อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา พิเศษ กลุ่ม 1 สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มีการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการนิเทศภายใน สถานศึกษา รองลงมาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

เพื่อการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา และด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศ ติดตาม และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศจี จิระโร (2565) ได้กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ ยอดคำใบ และทินกฤตพัชร รุ่งเมือง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน

2. แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวม โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยอภิปรายผลเป็นรายด้านการวิจัย ได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา แนวทางในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร ในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา นิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างเหมาะสม จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มูนา จารง (2560) ทำการศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอนในศูนย์เครือข่าย ตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาไว้ว่า ควรดำเนินการจัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรพรรณ พิณทุสมิต (2560) ทำการศึกษากิจการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน มีแนวทางในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ควรมุ่งส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ฝึกคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ผู้บริหารควรสนับสนุนการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งนิเทศ ติดตาม และพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปานทิพย์ ดีเด่น (2568) ที่พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู โดยจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมแก่ครูอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุทธคุณ น้อยชื่น บุญมี ก่อบุญ และวัลลิกา ฉลากบาง (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา

2.3 ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน มีแนวทางในการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนของผู้บริหารในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ควรมุ่งเน้นการดำเนินงานที่เป็น



ระบบ ถูกต้อง โปร่งใส และคำนึงถึงสิทธิทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำกับดูแลการเทียบโอนผลการเรียน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับ พระบัญญัติ สุวรรณเดช (2561) ได้ท้าวใจเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านการวัดผลประเมินผลการเรียน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลของโรงเรียน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกตุกนก สวคำข้าว (2561) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราชินีบูรณะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่าด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดเป็นหลักฐานสำคัญ มีการเทียบโอนทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.4 ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา มีแนวทางในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารควรวางแผนการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบมีการติดตาม ให้คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครู เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทและความแตกต่างของผู้เรียน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมบรรยากาศการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลและพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งนำผลการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาครู และการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิน สิริโชคเจริญ (2565) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญารัตน์ สังข์เมือง (2565) ที่เสนอว่าด้านการส่งเสริม และสนับสนุนนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ทางวิชาการทั้งใน และนอกสถานศึกษาด้วยกระบวนการ PLC “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

2.5 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา มีแนวทางในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายและแผนงานด้านการวิจัยที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการจำเป็นของผู้เรียน รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการวิจัยแก่ครูผ่านการอบรม การนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลธิดา สาบัว บุญธิดา เทวพิทักษ์ สมใจ เดบารุง และยรรยง สุขเกษม (2569) ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีการจัดทำแผนการวิจัยและดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการอบรมด้านการวิจัยและมีระบบเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับพัชัญพิชา จันทา (2563) ได้ทำการศึกษาความเหมาะสมและแนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.6 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีแนวทางในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ

นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและสถานศึกษา โดยกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะด้านการผลิตและการใช้สื่อเทคโนโลยีผ่านการอบรม การนิเทศ ติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนสนับสนุนให้มีการนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษาสรี ประเสริฐจิตร (2567) ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีการประเมินการใช้สื่อและเทคโนโลยีในชั้นเรียน ส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และสนับสนุนการอบรมด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัยลัดดา ทองอ่อน และดุริณี ปัญจรัตน์กร (2566) ที่เสนอว่า สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานวิชาการและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน

7. สรุปองค์ความรู้ใหม่

ความรู้จากการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ซึ่งมีผู้เรียนที่มีความหลากหลายด้านพื้นฐานชีวิต สังคม และการเรียนรู้ โดยเน้นการบริหารงานวิชาการแบบบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงระบบ การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้นี้ช่วยให้เกิดแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์อย่างยั่งยืน ดังแผนภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์



8. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ว่าจะอยู่ในระดับมากที่สุดก็ตาม ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และบริบทของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ ตลอดจนพัฒนาระบบการเทียบโอนผลการเรียนให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ ควรมีการติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ควบคู่กับการพัฒนาระบบนิเทศภายในที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อให้ทราบปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานวิชาการและนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการระหว่างโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กับสถานศึกษาในสังกัดอื่น หรือระหว่างกลุ่มโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้เห็นความแตกต่าง แนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

8. เอกสารอ้างอิง

- กุลธิดา สาบัว, บุญธิดา เทวพิทักษ์, สมใจ เดบารุง, และยรรยง สุขเกษม. (2569). การบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 8(1), 106–118. <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/rdicpru>
- เกตกนก สวยคำขาว. (2561). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราชินีบูรณะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]*.
- คณน สิริโชคเจริญ. (2565). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพสำหรับสถานศึกษา สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]*.
- ณรงค์ ศรีเมือง. (2568, เมษายน 21). *ประธานกลุ่มโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่ม 1. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. สัมภาษณ์. (หมายเหตุ: ปกติ APA 7 ไม่นิยมใส่การสัมภาษณ์ในบรรณานุกรม ให้ใช้เครื่องหมายของวารสารอีกครั้ง)*
- ณรงค์ ยอดขาใบ, และทินกฤตพัชร รุ่งเมือง. (2566). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(3), 513–523. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou>

- ธัญยาภรณ์ สังข์เมือง. (2565). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].
- ปานทิพย์ ดีเด่น. (2568). บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. *วารสารสหวิทยาการและนวัตกรรมการจัดการ*, 3(2), 37–49. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JIIM>
- พระบุญลัทธิ สุวรรณเดช. (2561). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางบอนกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม].
- พรหมมน พินทุสมิต. (2560). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- พัชญ์พิชา จันทา. (2563). *แนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- พุดคุณ น้อยชื่น, บุญมี ก่อบุญ, และวัลลิกา ฉลากบาง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารวิชาการครุศาสตร์สวนสุนันทา*, 9(1), 85–97. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ssru-edu/issue/view/18240>
- มูนา จารง. (2560). *กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ศจี จิระโร. (2565). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กาฬสินธุ์ [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (ปรับปรุง พ.ศ. 2562)*. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2565). *แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสงเคราะห์ 2560-2564*. สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (หมายเหตุ: แก้ไขคำผิดจาก "การศึกษาศาพิเศษ" เป็น "การศึกษาพิเศษ")
- อุษาสิริ ประเสริฐจิตร์. (2568). การบริหารงานวิชาการด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารชมรมบัณฑิตศิลป์*, 3(4), 45–58. <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jotgac>
- อัยลัดดา ทองอ่อน, และดร.ณิ ปัญจรัตน์. (2566). แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. *วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(2), 153–164.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2014). Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 6–29. <https://doi.org/10.1177/1741143213502196>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/1360312980010104>



กระบวนทัศน์ผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารความซับซ้อนในระบบนิเวศการศึกษาโลกยุคใหม่
Architects of the Future: The Paradigm of Creative Leadership and Complexity
Management in the New Global Educational Ecosystem

สิปปนนท์ คงอิม

Sippanon Kong-im

โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

Banmiwittaya School, Lopburi Secondary Educational Service Area Office, Thailand

Corresponding author: Email: sippanon5499@gmail.com

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกยุค BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางญาณวิทยาของการบริหารจัดการ (Epistemological Crisis of Management) ซึ่งรูปแบบการสั่งการตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ของ “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Creative Leadership) ในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษา ผ่านระเบียบวิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Literature Review) ผลการสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์ “The Creative Trinity Model (C-T Model)” ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา (Cognitive Ambidexterity) 2) การเชื่อมโยงแบบพึ่งพาอาศัย (Symbiotic Connectivity) และ 3) ความสามารถในการเติบโตจากความผันผวน (Antifragility) ข้อค้นพบนี้เสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องก้าวข้ามบทบาทนักจัดการ (Administrator) สู่การเป็น “สถาปนิกทางสังคม” (Social Architect) เพื่อออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: สถาปนิกทางสังคม; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; การบริหารความซับซ้อน; BANI World; ความสามารถในการเติบโตจากความผันผวน

Abstract

Amidst the global shifts of the BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), educational systems worldwide are confronting an epistemological crisis of management, where traditional hierarchical command models fail to respond to increasingly complex problem dynamics. This academic article aims to synthesize and propose a novel framework of "Creative Leadership" as a core mechanism for driving educational organizations. Utilizing a methodology of documentary research and an integrative literature review, the synthesis culminates in the development of a conceptual model dubbed "The Creative Trinity Model (C-T Model)." This model comprises three core components: 1) Cognitive Ambidexterity, 2) Symbiotic Connectivity, and 3) Antifragility. These findings suggest that educational administrators must transcend the role of a traditional administrator to become "Social Architects" capable of designing sustainable learning ecosystems.

Keywords: Social Architect; Creative Leadership; Complexity Management; BANI World; Antifragility

1. บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาทั่วโลกถูกท้าทายด้วยคลื่นความเปลี่ยนแปลงที่ถาโถมอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการปฏิวัติทางดิจิทัล (Digital Disruption) วิกฤตโรคระบาด และความผันผวนทางภูมิรัฐศาสตร์ ศตวรรษที่ 21 จึงมิได้นำมาเพียงแค่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ได้นำพากระบวนโลกเข้าสู่ภาวะที่ Cascio (2020) นิยามว่า BANI World ซึ่งประกอบด้วย ความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) และความยากเกินกว่าจะเข้าใจ (Incomprehensible) สภาวะดังกล่าวสร้างแรงสั่นสะเทือนรุนแรงต่อบริบทการศึกษาไทยและทั่วโลก ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ที่มุ่งเน้นการปรับตัวท่ามกลางพลวัตโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ข้อมูลจากรายงาน PISA 2022 สะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตทางการเรียนรู้ที่ถดถอยลงในหลายประเทศ รวมถึงปัญหาภาวะหมดไฟของครู (Teacher Burnout) ที่ทวีความรุนแรงขึ้น

สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนทัศน์การบริหารแบบ “ทำนายและควบคุม” (Predict and Control) ซึ่งมีรากฐานมาจากยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่เน้นสายการบังคับบัญชาที่แข็งตัวและการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) กลายเป็นวิธีการที่ล้าสมัยและอาจนำพาองค์กรไปสู่ความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง ประเด็นปัญหาสำคัญทางวิชาการและปฏิบัติการในปัจจุบันคือ “กับดักของสมรรถนะเดิม” (Competency Trap) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ตามตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (KPIs) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) อย่างเคร่งครัด ซึ่งสวนทางกับข้อเรียกร้องของโลกอนาคตที่ต้องการผู้นำเชิงนวัตกรรมและการจัดการในยุคดิจิทัล (สุชาติ นันทะไธสง, 2563) ตลอดจนการจัดการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2555)

สอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2023) ที่ระบุว่า ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) คือทักษะที่จำเป็นสูงสุดสำหรับการอยู่รอดในภูมิทัศน์การทำงานใหม่ รวมถึงความจำเป็นของการสอนสร้างสรรค์เป็นฐานเพื่อเตรียมพร้อมผู้เรียน (วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์, 2565) บทความนี้จึงมุ่งตั้งคำถามสำคัญว่า “ภายใต้พลวัตความซับซ้อนนี้ ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะสามารถเปลี่ยนสถานศึกษาจาก 'กลไกของรัฐ' ให้กลายเป็น 'แหล่งกำเนิดนวัตกรรม' ได้อย่างแท้จริง?” ผู้เขียนจึงมุ่งสังเคราะห์และนำเสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Creative Leadership) ในมิติใหม่ที่มีใช้เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการทางสังคม เพื่อเสนอทางออกเชิงยุทธศาสตร์และกรอบแนวคิดใหม่ให้กับวงการบริหารการศึกษาไทย

2. วิธีการศึกษา

บทความนี้ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

2.1 การคัดเลือกและประเมินค่า (Selection & Appraisal)

ดำเนินการสืบค้นบทความวิชาการ งานวิจัย และหนังสือตำรา จากฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus, ERIC) และฐานข้อมูลระดับชาติ (TCI) ระหว่างปี ค.ศ. 2018-2024 โดยกำหนดคำสำคัญในการสืบค้น ได้แก่ Creative Leadership, Educational Complexity, Future Foresight และ BANI World เกณฑ์การคัดเลือกเน้นงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ (Peer-reviewed) และมีการอ้างอิงสูง

2.2 การวิเคราะห์อภิमानเชิงคุณภาพ (Qualitative Meta-Synthesis)

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกองค์ประกอบ หาแก่นเรื่องร่วม (Common Themes) และสังเคราะห์ข้อโต้แย้งทางทฤษฎีที่สำคัญ



2.3 การพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Framework Development)

นำข้อค้นพบมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบจำลอง “The Creative Trinity Model” เพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์และแนวทางปฏิบัติใหม่ในการบริหารการศึกษา

2.4 การสรุปและนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Synthesis and Presentation)

นำผลที่ได้จากการพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์มาอธิบายเชื่อมโยงกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สกัดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) เชิงประจักษ์ พร้อมเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติการที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง เพื่อยกระดับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นสถาปนิกทางสังคม

3. การทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์กรอบแนวคิด

3.1 จาก VUCA สู่ BANI: พลวัตความซับซ้อนที่เปลี่ยนไป

ในอดีต นักบริหารคุ้นเคยกับคำว่า VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) แต่ในปัจจุบัน Cascio (2020) ได้เสนอว่า VUCA ไม่เพียงพอที่จะอธิบายความโกลาหลของโลกปัจจุบันได้อีกต่อไป จึงนำเสนอโมเดล BANI World ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกรอบแนวคิด VUCA และ BANI กับนัยต่อการบริหารการศึกษา

มิติของความเปลี่ยนแปลง (Dimensions)	ลักษณะเด่น (Characteristics)	นัยต่อการบริหารการศึกษา (Implications for Ed. Management)
VUCA (อดีต-ปัจจุบัน)	เน้นความผันผวนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์	ผู้บริหารเน้นการ “ปรับตัว” (Adaptability) และการวางแผนสำรอง (Contingency Plan)
BANI (ปัจจุบัน-อนาคต)	1. Brittle (เปราะบาง): ระบบที่ดูเข้มแข็งอาจพังทลายได้ทันที	เลิกพึ่งพาระบบเดียว (Single Point of Failure) สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นและเผื่อเหลือเผื่อขาด
	2. Anxious (วิตกกังวล): ความกลัวจากการรับข้อมูลมหาศาล	ผู้นำต้องสร้างความมั่นคงทางจิตใจ (Psychological Safety) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
	3. Non-linear (ไม่เป็นเส้นตรง): สาเหตุเล็กน้อยนำไปสู่ผลกระทบมหาศาล	เลิกวางแผนระยะยาวแบบตายตัว เน้นการทดลองทำ (Prototyping) และเรียนรู้รู้นางาน
	4. Incomprehensible (ยากเกินเข้าใจ): เหตุผลแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล	ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับสัญชาตญาณมนุษย์ (Intuition)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า การบริหารในยุค BANI เรียกร้องทักษะที่ลึกซึ้งกว่าการจัดการทั่วไป คือความสามารถในการ “อ่านบริบท” ที่ซับซ้อน และการตัดสินใจท่ามกลางความไม่รู้

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน (Complexity Leadership Theory)

Uhl-Bien et al. (2007) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน โดยมองว่าองค์กรการศึกษาคือ “ระบบซับซ้อนที่ปรับตัวได้” (Complex Adaptive Systems: CAS) ซึ่งนวัตกรรมมิได้เกิดจากการสั่งการของผู้นำสูงสุด (Top-down) แต่เกิดจาก “ภาวะอุบัติการณ์” (Emergence) หรือการปะทุขึ้นของไอเดียใหม่ๆ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ดังนั้น ผู้นำ

ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้บัญชาการ” (Commander) มาเป็น “ผู้ดูแลสวน” (Gardener) หรือ “สถาปนิก” ที่ทำหน้าที่ออกแบบสภาพแวดล้อม ใสปุ๋ย และกำจัดวัชพืช เพื่อให้เมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรมเติบโตได้เองตามธรรมชาติ ทั้งนี้ การจะรักษาสภาพแวดล้อมให้สร้างสรรค์อยู่เสมอ ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการคิดใหม่ทำใหม่ตามแนวคิดของ Amabile (1998) ที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำลายความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

3.3 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

Stoll and Temperley (2009) นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า มิใช่เพียงการมีความคิดแปลกใหม่ แต่คือสมรรถนะในการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันให้เกิดคุณค่าใหม่ (Connecting the dots) รวมถึงความกล้าหาญทางจริยธรรมที่จะทำลายกรอบเดิม (Disruptive Thinking) เพื่อแก้ไขปัญหที่เรื้อรัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taleb (2012) ที่ระบุว่า องค์กรที่ยั่งยืนต้องไม่เพียงแค่ “ทนทาน” (Resilient) เหมือนยางรถยนต์ที่คืนรูปเดิมหลังถูกกระแทก แต่ต้องเป็นเหมือนระบบภูมิคุ้มกันที่ “แข็งแกร่งขึ้น” (Antifragile) ทุกครั้งที่เจอกับเชื้อโรคหรือความผันผวน

4. ผลการศึกษา

โมเดลไตรภาคีแห่งความสร้างสรรค์ (The Creative Trinity Model: C-T Model) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและบริบทข้างต้น ผู้เขียนขอเสนอ “The Creative Trinity Model (C-T Model)” หรือ โมเดลไตรภาคีแห่งความสร้างสรรค์ เพื่อเป็นกรอบมโนทัศน์สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World โมเดลนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

4.1 ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา (Cognitive Ambidexterity)

คือ ชีตความสามารถขั้นสูงของผู้นำในการรักษาสมดุลระหว่างโลกสองใบ (Rosing et al., 2011) ได้แก่ 1) การแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (Exploitation) การบริหารจัดการงานประจำ ประสิทธิภาพ การใช้งบประมาณ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET/PISA) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน 2) การสำรวจสิ่งใหม่ (Exploration) การทดลองนวัตกรรม การเปิดหลักสูตรใหม่ หรือการนำ AI มาใช้ในการเรียนการสอน

ตัวอย่างการนำไปใช้ ผู้บริหารแบ่งทรัพยากร 80% เพื่อดูแลคุณภาพการศึกษาพื้นฐานให้เข้มแข็ง แต่กันทรัพยากร 20% (ทั้งเวลาและงบประมาณ) เพื่อทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) เรื่อง Metaverse ในห้องเรียน โดยไม่นำกฎระเบียบปกติมาจับผิดในช่วงเริ่มต้น

4.2 การเชื่อมโยงแบบพึ่งพาอาศัย (Symbiotic Connectivity)

เป็นมิติที่เหนือกว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) แบบดั้งเดิม แต่คือการสร้างระบบนิเวศที่ขับเคลื่อนด้วย “ความหลากหลาย” (Diversity) เป็นการบูรณาการจุดแข็งที่แตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ

ตัวอย่างการนำไปใช้ โครงการ “Reverse Mentoring” หรือระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับ โดยให้ครูรุ่นใหม่ (Gen Z) ที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เป็นผู้สอนการใช้ ChatGPT หรือ Canva ให้กับครูอาวุโส (Baby Boomer) ในขณะที่ครูอาวุโสถ่ายทอดจิตวิทยาความเป็นครูและการดูแลนักเรียนให้กับครูรุ่นใหม่ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เคารพซึ่งกันและกัน

4.3 กรอบคิดที่เติบโตจากความผันผวน (Antifragility Mindset)

คือ การเปลี่ยนมุมมองต่อ “ความผิดพลาด” และ “วิกฤต” จากสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เป็น “ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้” (Data for Learning) รวมถึงการออกแบบระบบบริหารให้มีส่วนเผื่อเหลือเผื่อขาด (Redundancy) มิใช่เน้นความคุ้มค่าจนระบบตึงเกินไป (Taleb, 2012)



ตัวอย่างการนำไปใช้ เมื่อเกิดวิกฤตฝุ่น PM 2.5 หรือโรคระบาด แทนที่จะเพียงแค่สั่งปิดโรงเรียนและรอสถานการณ์ดีขึ้น (Resilience) ผู้นำแบบ Antifragile จะใช้โอกาสนี้ปฏิรูปการเรียนการสอนเป็นรูปแบบ Hybrid Learning อย่างถาวร พัฒนาลังสื่อออนไลน์ และปรับวิธีการวัดผลใหม่ ทำให้เมื่อโรงเรียนเปิดปกติ ระบบการศึกษาของโรงเรียนนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเพราะมีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

5. บทสรุปและอภิปรายผล

ผลการสังเคราะห์โมเดล C-T Model ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จากเดิมที่เป็น “ผู้อำนวยการ” (Director) ผู้คอยกำกับดูแลกฎระเบียบ สู่การเป็น “สถาปนิกทางสังคม” (Social Architect) บทบาทใหม่นี้เน้นการออกแบบ “วัฒนธรรมองค์กร” และ “พื้นที่ปฏิสัมพันธ์” (Designing for Interaction) มากกว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามสายงาน ประเด็นที่น่าสนใจจากการศึกษาคือ “ความย้อนแย้งของการควบคุม” (The Paradox of Control) ในบริบทการศึกษาไทยที่มีความเป็นราชการสูง (Bureaucracy) ผู้นำมักถูกสอนให้ควบคุมทุกอย่างเพื่อลดความเสี่ยง แต่ในยุค BANI ยิ่งผู้นำพยายามควบคุมความซับซ้อนมากเท่าใด องค์กรยิ่งเปราะบางและตอบสนองช้าลงเท่านั้น ผลการศึกษานี้จึงเสนอแนะว่า ผู้นำต้องกล้าที่จะลดการควบคุมในระดับยุทธวิธี (Lose Control) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในระดับยุทธศาสตร์ ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจ (Empowerment) แก่ครูหน้างาน นอกจากนี้ ในประเด็นเรื่องเทคโนโลยี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตจะไม่ได้วัดกันที่ว่าใครใช้เทคโนโลยีเก่งกว่ากัน แต่จะวัดกันที่ “ศิลปะการตั้งคำถาม” (Art of Questioning) ผู้นำต้องสามารถตั้งคำถามเชิงจริยธรรมและเชิงปรัชญาที่ AI ไม่สามารถตอบแทนได้ เพื่อกำหนดทิศทางว่าเทคโนโลยีควรรับใช้มนุษย์อย่างไรในสถานศึกษา

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การนิยามสมรรถนะใหม่ (Re-defining Competency) หน่วยงานต้นสังกัด เช่น ก.ค.ศ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) ควรพิจารณาบรรจุสมรรถนะ “ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา” (Cognitive Ambidexterity) ลงในเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร (ว9/2564) เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถบริหารทั้งปัจจุบันและอนาคตไปพร้อมกัน

พื้นที่นวัตกรรม (Policy Sandbox) กระทรวงศึกษาธิการควรขยายผลการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมพิเศษ (Sandbox) ที่ให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการวิชาการและงบประมาณ เพื่อเปิดโอกาสให้ทดลองโมเดลผู้นำแบบใหม่โดยลดข้อจำกัดทางระเบียบที่เข้มงวด

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างวัฒนธรรม “ปลอดภัยที่จะล้มเหลว” (Safe-to-fail Culture) ผู้บริหารควรส่งเสริมการทดลองขนาดเล็ก (Micro-Experiments) ในโรงเรียน โดยประกาศให้ชัดเจนว่าความล้มเหลวจากการทดลองเพื่อพัฒนานั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับได้และน่ายกย่อง

เวทีระดมสมองไร้ลำดับชั้น (Non-hierarchical Forum) จัดวงสนทนาสุนทรียะ (Dialogue) อย่างสม่ำเสมอ โดยให้ภารโรง ครูธุรการ ครูผู้สอน และนักเรียน มีสิทธิแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเท่าเทียม เพื่อดึงปัญญารวมหมู่ (Collective Intelligence) ออกมาใช้แก้ปัญหาคับข้อง

7. สรุปองค์ความรู้ใหม่ตามชื่อเรื่อง

จากการศึกษาและสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถสรุปและถอดบทเรียนเป็น "โมเดลสถาปัตยกรรมแห่งอนาคตเพื่อการศึกษายุคใหม่" (The Future Architect Model for Educational Ecosystem) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของ กระบวนทัศน์ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ กับ การบริหารความซับซ้อน ซึ่งเป็นผลผลิตองค์ความรู้ใหม่จากบทความวิชาการเรื่องนี้ สามารถแสดงโครงสร้างโมเดลได้ ดังนี้

The Future Architect Model for Educational Ecosystem

1. บริบทความท้าทาย (Context & Input)

สภาวะ BANI World ปัจจัยเร่งปฏิริยา (Catalyst) ที่ประกอบด้วย ความเปราะบาง (B) ความวิตกกังวล (A) ความไม่เป็นเส้นตรง (N) และความยากเกินเข้าใจ (I) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมบังคับที่ทำให้ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมล้าสมัย

2. กระบวนทัศน์และกลไกหลัก (Mechanism: Creative Leadership Paradigm)

ผู้บริหารเปลี่ยนผ่านบทบาท (Role Shift) จาก "นักจัดการ (Administrator/Director)" สู่ "สถาปนิกทางสังคม (Social Architect)" โดยใช้เครื่องมือ C-T Model 3 ประการ

มิติทางปัญญา (Cognitive): Cognitive Ambidexterity - รักษาสมดุลระหว่างการคุมมาตรฐานเดิม (80%) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (20%)

มิติทางสังคม (Social): Symbiotic Connectivity - สร้างเครือข่ายความหลากหลาย ไร้ลำดับชั้น (Non-hierarchical) เช่น การเรียนรู้ข้ามรุ่น (Reverse Mentoring)

มิติเชิงระบบ (Systemic): Antifragility Mindset - ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างระบบที่ยืดหยุ่นวิฤต ยิ่งแข็งแกร่งขึ้น (เช่น Hybrid Learning Permanence)

3. ผลลัพธ์และเป้าหมายสูงสุด (Output & Ultimate Goal)

การบริหารความซับซ้อนได้สำเร็จ (Complexity Management Success): ลดการควบคุมเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น (Lose control to gain influence)

ระบบนิเวศการศึกษาโลกยุคใหม่ (New Global Educational Ecosystem): องค์การการศึกษา กลายเป็น "แหล่งกำเนิดนวัตกรรม" ที่มีความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และมีอิสระในการลองผิดลองถูกอย่างยั่งยืน

8. เอกสารอ้างอิง

- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์. (2565). *การสอนสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-based learning)*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ว9/2564)*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. พรักหวานกราฟฟิค.
- สุชาติ นันทะไธสง. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 6(2), 169-178.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.



- Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership & Management*, 29(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/13632430802646404>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.

ศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่: การบูรณาการเครือข่าย
คุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

The Art and Science of Modern Educational Administration: Integrating Quality
Networks and Leadership Spirit for Sustainable Success

สุกัญญา แก้วบุปผา

Sukanda Kaeobuppha

โรงเรียนอนุบาลยโสธร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1

Anuban Yasothon School, Yasothon Primary Educational Service Area Office 1, Thailand

Corresponding author: Email: sippanon5499@gmail.com

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบริบท แนวโน้ม และความท้าทายของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 (2) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดด้านศาสตร์แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งภาวะผู้นำ การบริหารเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ และ (3) เสนอแนวทางการบูรณาการเครือข่ายทาง การศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อขับเคลื่อน สถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องก้าวข้ามการบริหารแบบเดิม สู่การเป็นผู้นำที่สามารถเชื่อมโยง “เครือข่าย-คุณภาพ-คุณค่า” เข้าด้วยกันอย่างสมดุล โดยอาศัยศาสตร์ แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งภาวะผู้นำ และจิตวิญญาณแห่งความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและสังคม การบูรณาการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียน พัฒนาศักยภาพ ครู สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทความนี้เสนอข้อเสนอเชิงนโยบายให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารด้านภาวะผู้นำเชิงคุณค่า การ บริหารเครือข่าย และการขับเคลื่อนระบบคุณภาพแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสถานศึกษา ที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; เครือข่ายทางการศึกษา; การประกันคุณภาพ; จิตวิญญาณผู้นำ; ความยั่งยืน

Abstract

This academic article aims to (1) examine the context, trends, and challenges of modern educational institution administration in response to the rapid changes of global society in the twenty-first century; (2) analyze and synthesize key concepts related to the science of administration, the art of leadership, educational networking, quality management systems, and spiritual leadership that are essential for contemporary school administration; and (3) propose an integrated approach that combines educational networks, quality systems, and spiritual leadership to drive schools toward sustainable success and continuous educational improvement.



The synthesis revealed that modern school administrators need to move beyond traditional administrative approaches and become leaders capable of integrating “networks–quality–values” in a balanced manner. Such leadership requires the application of administrative knowledge, leadership skills, and a strong sense of responsibility toward learners and society. The integration of these dimensions contributes to enhancing student quality, developing teacher capacity, fostering a learning-oriented organizational culture, and strengthening collaboration among stakeholders. These outcomes serve as a foundation for sustainable educational development and continuous quality improvement.

This article further proposes policy recommendations for educational authorities to promote the development of administrators in value-based leadership, educational networking, and participatory quality management. Such efforts will help establish resilient, adaptive, and high-performing educational institutions that are well prepared to respond effectively to future changes and challenges.

Keywords: Educational Administration; Educational Networks; Quality Assurance; Spiritual Leadership; Sustainability

1. บทนำ

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิกฤตระดับโลก ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สถานศึกษาจึงมิได้มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายและไม่แน่นอน ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับจากการบริหารเชิงอำนาจและโครงสร้าง ไปสู่การบริหารเชิงระบบที่เน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน (ธีระ รุญเจริญ, 2560)

ความท้าทายต่อผู้บริหารสถานศึกษากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งด้านการขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารทรัพยากร การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการสร้างพลังการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากร ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามบทบาทผู้สั่งการ สู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และ ผู้เชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วม (ณรงค์ วิชัยรัตน์, 2562; ศุภโชค สาระบุตร, 2563)

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องอาศัยการบูรณาการ “ศาสตร์ ศิลป์ และจิตวิญญาณผู้นำ” อย่างสมดุล โดยศาสตร์เป็นฐานความรู้และระบบการบริหาร ศิลป์เป็นความสามารถในการบริหารคนและความสัมพันธ์ ส่วนจิตวิญญาณผู้นำเป็นพลังแห่งคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม การผสานทั้งสามมิตินี้จะช่วยให้สถานศึกษาไม่เพียงก้าวสู่ความมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างคุณค่า ความหมาย และความยั่งยืนในการพัฒนาคนและองค์กรในระยะยาว (ไกรยราช บุริสาร, 2568)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับความซับซ้อนของบริบททางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดหลักที่เป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

ศาสตร์แห่งการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ หมายถึง องค์ความรู้ หลักการ และเครื่องมือทาง การบริหารที่ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1) **แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (Systems Thinking)** แนวคิดการบริหารเชิงระบบ มองสถานศึกษาเป็นระบบเปิด (Open System) ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของระบบ (Senge, 2006) ผู้บริหารที่ใช้แนวคิดเชิงระบบ จะสามารถมองเห็นภาพรวม เข้าใจความเชื่อมโยงของปัญหา และวางแผนพัฒนาได้อย่างรอบด้าน

ในบริบทการศึกษา แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารเชื่อมโยงนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการเรียนรู้ บุคลากร และผลลัพธ์ผู้เรียนให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และคุณภาพ (PDCA, TQM, QA)

(1) การบริหารเชิงกลยุทธ์และคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา สู่เป้าหมาย โดยอาศัยวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง (Deming, 1986)

(2) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วม และการมุ่งพัฒนาผลลัพธ์ผู้เรียน เป็นสำคัญ (Hoy & Miskel, 2013) ทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นมากกว่าการปฏิบัติตามเกณฑ์ แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทั้งองค์กร

(3) การบริหารโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Management) ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และผลการวิจัย (Robinson, 2011) อันนำไปสู่ การวางแผน การกำหนดนโยบาย และการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแม่นยำ โปร่งใส และมีประสิทธิผล

2.2 **แนวคิดเกี่ยวกับศิลป์แห่งการบริหารและภาวะผู้นำ** ศิลป์แห่งการบริหารสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรการศึกษา แม้จะมีระบบและเครื่องมือที่ดีเพียงใดหากขาดศิลป์ในการนำคน ย่อมไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ สามารถแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1) **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)** เน้นความสามารถของผู้นำในการคิดนอกกรอบ เปิดรับความหลากหลาย และสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทดลอง และการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร (Puccio et al., 2011) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษาในยุคที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2) **ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศักยภาพ และพัฒนาผู้ตามให้เติบโตอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและความหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายส่วนรวม อันส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียน (Bass & Riggio, 2006)

3) **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและรับใช้ (Ethical & Servant Leadership)** ให้ความสำคัญกับคุณธรรม ความยุติธรรม และการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำไม่ได้มุ่งใช้อำนาจเพื่อควบคุม แต่ทำหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาผู้ตามให้เติบโตอย่างเต็มศักยภาพ (Greenleaf, 1977) ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้ ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าและจริยธรรม



4) การบริหารเครือข่ายทางการศึกษา เป็นแนวคิดที่ตอบสนองต่อความซับซ้อนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยมองว่าสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้อย่างโดดเดี่ยว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย

5) การบริหารเครือข่ายความร่วมมือ (Networking & Partnership) ทางการศึกษาเป็น การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ (Wenger, 1998) การทำงานแบบเครือข่ายช่วยเพิ่มพลังในการพัฒนาและลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรของแต่ละองค์กร

6) PLC และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กร แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (Hord, 2004) เมื่อขยายสู่ระดับเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา จะช่วยยกระดับคุณภาพ การจัดการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการศึกษาโดยรวม

7) บทบาทผู้บริหารในฐานะ “ผู้เชื่อมโยงพลัง” ภายใต้การบริหารเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะ “ผู้เชื่อมโยงพลัง” (network orchestrator) ทำหน้าที่ประสาน ความร่วมมือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเอื้ออำนวยให้ภาคีเครือข่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2014) บทบาทดังกล่าวต้องอาศัยทั้งศาสตร์แห่งการบริหาร ศิลป์แห่งการนำคน และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อสร้างพลังร่วมที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของสถานศึกษา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ การบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงระบบหรือผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับ มิติด้านคุณค่า ความหมาย และคุณธรรมของการเป็นผู้นำ ซึ่งสะท้อนผ่านแนวคิด “จิตวิญญาณผู้นำ” (Spiritual Leadership) อันเป็นฐานรากสำคัญของการสร้างความยั่งยืนในองค์กรการศึกษา จิตวิญญาณผู้นำช่วยหล่อหลอมพฤติกรรม ทศนคติ และการตัดสินใจของผู้บริหารให้สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม และ เอื้อต่อการพัฒนาคนและองค์กรอย่างรอบด้าน ขอนำเสนอประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ความหมายและองค์ประกอบของจิตวิญญาณผู้นำ จิตวิญญาณผู้นำ หมายถึง พลังภายในและคุณค่าทางจริยธรรมที่ขับเคลื่อนผู้นำให้มุ่งสร้างความดีงาม ความหมาย และความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคม มากกว่าการยึดติดกับอำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Fry, 2003) ในบริบทการศึกษา จิตวิญญาณผู้นำสะท้อนการบริหารที่มุ่งพัฒนาคนและสังคม ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2) องค์ประกอบสำคัญของจิตวิญญาณผู้นำ องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม (2) ความรัก ความเมตตา และการเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน (3) ความซื่อสัตย์และความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ และ (4) ความมุ่งมั่นในการสร้างประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม (Fry & Nisiewicz, 2013) ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่มีทั้งคุณภาพและคุณค่า

3) คุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่าง คุณธรรมและจริยธรรมเป็นหัวใจของ จิตวิญญาณผู้นำ โดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ในการบริหารงาน (Northouse, 2022) พร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากร เพราะการเรียนรู้ ในองค์กรเกิดจากการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างมากมาย กับการสั่งสอน เมื่อผู้นำแสดงถึงความเสียสละ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นต่อคุณภาพการศึกษา ย่อมสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และพลัง ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร

4) การสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และพลังใจในองค์กร ความศรัทธาและความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมสำคัญขององค์กรการศึกษา ซึ่งเกิดจากภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความเป็นธรรม และการเคารพในคุณค่าของบุคลากร ผู้นำที่รับฟัง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่

ปลอดภัยทางจิตใจและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะเดียวกันจิตวิญญาณผู้นำยังช่วยสร้างพลังใจและความหมายในการทำงาน ส่งเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นต่อองค์กรอย่างยั่งยืน (Fry, 2003)

5) จิตวิญญาณผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จิตวิญญาณผู้นำเป็นรากฐานสำคัญของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับ ความแตกต่าง และใช้ความ ผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการเติบโตร่วมกัน (Senge, 2006) วัฒนธรรมแห่งความ ไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งมุ่งพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนผ่านพลังของ การเรียนรู้ร่วมกัน (Hord, 2004)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการเครือข่าย คุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ การบริหารสถานศึกษาโลกยุค ใหม่ ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากการบริหารเพียงมิติใดมิติหนึ่ง หากเกิดจากการผสมผสานพลังของ เครือข่ายความ ร่วมมือ ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ เพื่อสร้างคุณค่า ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน สามารถใช้มีกระบวนการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) การบูรณาการเชิงระบบ การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องยึดแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยมองสถานศึกษาเป็นระบบที่ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน (Senge, 2006) การบูรณาการเชิงระบบ ช่วยให้การดำเนินงานด้านนโยบาย บุคลากร กระบวนการ และผลลัพธ์ ทางการศึกษาสอดคล้องประสานกัน พร้อมเชื่อมโยงเครือข่าย ระบบคุณภาพ และภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมายร่วม อย่างมีทิศทาง (Hoy & Miskel, 2013)

2) ใช้กลไกการเชื่อมโยง “เครือข่าย – ระบบคุณภาพ – ภาวะผู้นำ” หัวใจสำคัญของ การบริหาร สถานศึกษายุคใหม่ คือ การผสมผสานพลังของเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และภาวะผู้นำ เข้าด้วยกัน เครือข่ายช่วย เสริมทรัพยากรและองค์ความรู้ ระบบคุณภาพช่วยกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนภาวะผู้นำทำหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความศรัทธา และความไว้วางใจในองค์กร (Wenger, 1998; Deming, 1986; Fry, 2003) เมื่อทั้งสามส่วนทำงานประสานกัน การพัฒนาคุณภาพจะกลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วน

ในมิติของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและเชิงเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงทั้งเครือข่ายและระบบคุณภาพเข้าด้วยกัน ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความศรัทธา และความไว้วางใจใน องค์กร (Fry, 2003; Bass & Riggio, 2006) เมื่อทั้งสามองค์ประกอบทำงานประสานกัน จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาไม่เป็นเพียงภาระด้านเอกสารหรือการประเมิน แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบ” (System Designer) ผู้บริหาร สถานศึกษายุคใหม่ มิใช่เพียงผู้สั่งการ แต่เป็น “ผู้ออกแบบระบบ” ที่สร้างโครงสร้าง กระบวนการ และกลไกการทำงานที่เอื้อ ต่อการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006) โดยใช้ศาสตร์ แห่งการบริหารในการวางระบบ ศิลป์แห่งภาวะผู้นำในการสร้างความร่วมมือ และจิตวิญญาณผู้นำ ในการหล่อหลอมคุณค่า เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Fullan, 2014)

3. ผลลัพธ์เชิงคุณค่าและความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่บูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ มุ่งสร้าง “ผลลัพธ์เชิง คุณค่า” (Value-Based Outcomes) ที่สะท้อนการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืน มากกว่า การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว ผลลัพธ์เชิงคุณค่าดังกล่าวปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับผู้เรียน ครู และบุคลากร ชุมชนและเครือข่าย ตลอดจนความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้



1) **ผลต่อคุณภาพผู้เรียน** การบริหารที่ผสมผสานระบบคุณภาพและจิตวิญญาณผู้นำช่วยพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น ความรับผิดชอบ ความมีวินัย จิตสาธารณะ และคุณธรรม โดยอาศัยบรรยากาศการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (UNESCO, 2017; Fullan, 2014)

2) **ผลต่อครูและบุคลากร** การบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ช่วยพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง สร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความพึงพอใจในการทำงานของครู (Fry, 2003; Hord, 2004; Wenger, 1998)

3) **ผลต่อชุมชนและเครือข่าย** การบริหารที่เน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน อย่างยั่งยืน (Hoy & Miskel, 2013; Wenger, 1998)

4) **ความยั่งยืนเชิงคุณค่า ไม่ใช่เพียงเชิงผลสัมฤทธิ์** ความสำเร็จของสถานศึกษาไม่ควรวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาจากการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารที่มีจิตวิญญาณผู้นำเป็นฐานจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง (Senge, 2006; Fullan, 2014)

4. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลในบทความนี้มุ่งวิเคราะห์สาระสำคัญจากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคุณค่า ความแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิม และข้อจำกัดในการนำไปใช้

1) **ความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ผลการสังเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ของ Senge (2006) ที่มองสถานศึกษาเป็นระบบแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพของ Deming (1986) และ Hoy และ Miskel (2013) ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและจิตวิญญาณผู้นำของ Fry (2003) และ Bass และ Riggio (2006) ที่มุ่งขับเคลื่อนองค์กรด้วยคุณค่าและแรงบันดาลใจ

2) **จุดเด่นและคุณค่าของการบูรณาการแนวคิด** จุดเด่นสำคัญคือการเชื่อมโยง “ระบบและโครงสร้าง” กับ “มนุษย์และคุณค่า” อย่างสมดุล ทำให้การบริหารมุ่งทั้งผลลัพธ์ คุณภาพคน และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยระบบคุณภาพจะมีพลังมากขึ้นเมื่อขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำที่มีจิตวิญญาณและ ความร่วมมือจากเครือข่ายทางการศึกษา (Fullan, 2014)

3) **ความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม** การบริหารเชิงบูรณาการแตกต่างจาก การบริหารแบบสั่งการและควบคุม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างความหมายในการทำงาน มองคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งผู้เรียน ครู ชุมชน และคุณค่า ทางจริยธรรมขององค์กร (Senge, 2006; Hord, 2004)

4) **ข้อจำกัดและเงื่อนไขของการนำไปใช้** ความสำเร็จของแนวคิดนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงบริบทของสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาจิตวิญญาณผู้นำเป็นกระบวนการระยะยาวที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (Fry & Nisiewicz, 2013)

5. ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการอภิปรายผลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถเสนอแนวทางเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเชิงวิจัย ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายการบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ ส่งเสริม การทำงานเป็นเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และภาคีที่เกี่ยวข้อง พร้อมสนับสนุนระบบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง โดยลดการประเมินที่เน้นเอกสารและเพิ่มการประเมินเพื่อการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณผู้นำให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

2) การพัฒนาผู้บริหารควรมุ่งเสริมภาวะผู้นำแบบองค์รวม ครอบคลุมศาสตร์การบริหาร ศิลปการนำคน และจิตวิญญาณผู้นำ โดยเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การสะท้อนคิด และการพัฒนาคุณธรรมควบคู่กับทักษะการบริหาร เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบและผู้ประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผล พร้อมเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้

2) ครูและเครือข่ายทางการศึกษาควรมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การแลกเปลี่ยนนวัตกรรม และการทำงานร่วมกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทจริงของผู้เรียน

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารที่บูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำไปใช้ในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน พร้อมทั้งวิจัยผลลัพธ์ด้านความผูกพันของครู วัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะผู้เรียน ควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาและทดสอบโมเดล การบริหารเชิงบูรณาการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อขยายองค์ความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

6. บทสรุป

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องก้าวข้ามการบริหารแบบดั้งเดิม ที่เน้นโครงสร้างและผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลข ไปสู่การบริหารเชิงบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับระบบ คุณค่า และมนุษย์ โดยบทความนี้เสนอแนวคิดการบูรณาการเครือข่ายทางการศึกษา ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำเพื่อเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผลการสังเคราะห์พบว่า ศาสตร์แห่งการบริหารช่วยกำหนดทิศทางและระบบการทำงานที่ชัดเจน ขณะที่ศิลป์แห่งการบริหารและภาวะผู้นำช่วยสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจ ในการทำงานร่วมกัน ส่วนจิตวิญญาณผู้นำเป็นรากฐานด้านคุณค่า คุณธรรม และความหมายของการบริหาร ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันอย่างเป็นระบบ

การบูรณาการเครือข่าย ระบบคุณภาพ และจิตวิญญาณผู้นำ ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณค่าต่อผู้เรียน ครู บุคลากร ชุมชน และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นพื้นฐานสำคัญของความยั่งยืนทางการศึกษา ดังนั้น ความสำเร็จของ



สถานศึกษาจึงควรพิจารณาทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการพัฒนาคน คุณค่า และความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ผู้ยึดมั่นในคุณค่า การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวอย่างเหมาะสมตามบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและมีความหมายต่อสังคมในระยะยาว

7. เอกสารอ้างอิง

- ไกรยราช บุริสาร. (2568). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย*, 15(4), 1-18.
- ณรงค์ วิชัยรัตน์. (2562). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 10(2), 1-14.
- ธีระ รุญเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- rd, S. M. (2004). *Professional learning communities: An overview*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.
- UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. Paris: U NESCO.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1

Guidelines for promoting learning management of school administrators in schools for disabilities under the Office of Special Education Bureau, Group 1

เกียรติศักดิ์ เชื้อยงดี¹, สาโรจน์ เป่าวงศากุล²

Kiattisuk Siangchee¹, Saroch Pauwongsakul²

¹⁻²คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

¹⁻²Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand.

Corresponding author: Email: Siangchee611250@gmail.com

(Received: June 4, 2026; Revised: June 20, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู และพนักงานราชการ จำนวน 194 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 1.00 และมีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95 และประเด็นการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และกิจการนักเรียน ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร และด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา 2) แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับระบบประกันคุณภาพภายใน 2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการจำเป็นพิเศษของผู้เรียน 3) ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง 4) ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบแนะแนวที่ตอบสนองต่อศักยภาพ 5) ด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การจัดการเรียนรู้; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนเฉพาะความพิการ

Abstract

This research aimed to: examine the learning management of school administrators in Schools for Disabilities, and develop guidelines for promoting learning management. The sample consisted of 194 government teachers and government employees selected through simple random sampling. Additionally, 8 key informants were purposively selected for a focus group discussion. The research instruments included a five-point Likert-scale questionnaire with a content validity index of 1.00 and a reliability



coefficient of 0.95, together with focus group discussion protocols. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that: 1) Learning management of school administrators in Schools for Disabilities was overall at a high level. Ranked from highest to lowest mean scores, the dimensions were: promotion of guidance, sports, and student affairs; promotion and development of educational standards and quality assurance; promotion and development of educational quality; promotion and development of curriculum; and promotion of supervision and evaluation of educational management. 2) The guidelines for promoting learning management included: (2.1) continuously developing teachers and educational personnel alongside strengthening internal quality assurance; (2.2) improving curricula to align with learners' potential and special educational needs; (2.3) enhancing the effectiveness and sustainability of the internal quality assurance system; (2.4) developing guidance services that respond to learners' potential, interests, and individual needs; and (2.5) establishing an effective and continuous internal supervision system to improve educational management and learning outcomes.

Keywords: Learning Management; School Administrators; Schools for Disabilities

1. บทนำ

นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568 โดยข้อ 6 การจัดการศึกษาแบบเรียนรวม ประกอบด้วย พัฒน่องค์ความรู้ เจตคติและทักษะการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และสร้างเครือข่ายบูรณาการความร่วมมือช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษระหว่างสถานศึกษากับทีมสหวิชาชีพ รวมถึงนิเทศ กำกับ ติดตาม โดยร่วมมือกับเครือข่ายในทุกภาคส่วน และข้อ 10 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย พัฒนาผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรส่วนกลาง ให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ และมีทักษะในการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในแนวทางการศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดนโยบายของสถานศึกษา การนำการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน (กานดา พานทอง, 2556) อีกทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ ๆ พัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต (ศศิธรา แพงไทย, 2559)

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2561) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีขอบข่ายในการดูแลสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ศูนย์การศึกษาพิเศษ 2) โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และ 3) โรงเรียน

เฉพาะความพิการ ปัจจุบันเด็กที่มีความต้องการพิการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากปัจจัยหลากหลายประการ เช่น พันธุกรรม สภาพแวดล้อม เป็นต้น ซึ่ง โรงเรียนเฉพาะความพิการ มีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับคนพิการวัยเรียน มุ่งเน้นการจัดการศึกษา เพื่อการมีงานทำ เครือข่ายโรงเรียนเฉพาะความพิการประกอบด้วย 4 เครือข่าย ได้แก่ 1) เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน 2) เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา 3) เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือการเคลื่อนไหว หรือสุขภาพ 4) เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น ในปี พ.ศ. 2567 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2567) มีเด็กพิการที่เข้ารับการศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2567 จำนวน 12,689 คน จะเห็นได้ว่าเด็กพิการในโรงเรียนเฉพาะความพิการมีจำนวนมาก และมีแนวโน้มเด็กที่มีความบกพร่องทาง สติปัญญาจะเพิ่มจำนวนสูงขึ้นในทุก ๆ ปี

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการส่งเสริม การจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 เพื่อให้ ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพครูและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเฉพาะความพิการให้มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความ มีนักวิชาการ ฮอลล์ลิงเกอร์ (Hallinger, 2011) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนา หลักสูตร และการกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ลีธวูด และคณะ (Leithwood and et al, 2020) พบว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้วอลดรอน และแม็คเลสกี (Waldron & McLeskey, 2010) ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ มีการบริหารจัดการที่มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ ฮอลล์ลิงเกอร์ (Hallinger, 2011) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการกำหนดเป้าหมายทาง วิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ลีธวูด และ คณะ (Leithwood and et al, 2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนผ่านการสนับสนุนครูและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ วอลดรอน และแม็คเลสกี (Waldron & McLeskey, 2010) พบว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ มักมีผู้บริหาร ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง



จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู และการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการใน 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและพนักงานราชการ ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 389 คน จากสถานศึกษา จำนวน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 194 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางของ (Krejcie & Morgan, 1970) และโดยการใช้การสุ่มอย่างง่าย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการกลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 1 คน รองประธานคณะกรรมการกลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 3 คน และครูผู้สอนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 จำนวน 3 คน

3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแนวคำถามการสนทนากลุ่ม โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ และแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ เพื่อศึกษาการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการ ส่วนแนวคำถามการสนทนากลุ่มครอบคลุมประเด็นการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจกรรมนักเรียน และด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 จำนวน 30 ข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี เพื่อประสานงานกับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 และดำเนินการติดตามการตอบแบบสอบถามทางโทรศัพท์เป็นระยะ โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 194 ชุด กำหนดระยะเวลาตอบกลับ 7-15 วัน และได้รับคืนครบทั้ง 194 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

4. ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิเคราะห์ จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 1

ตาราง 1 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ โดยภาพรวม

การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	4.46	0.51	มาก
2. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร	4.44	0.53	มาก
3. ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา	4.47	0.51	มาก
4. ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน	4.48	0.52	มาก
5. ด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา	4.32	0.40	มาก
รวมเฉลี่ย	4.44	0.43	มาก

ผลการวิจัย พบว่า การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.47$) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.46$) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X} = 4.44$) และด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.32$) ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยระยะที่ 2 แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1

2.1 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ มีดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (professional learning community: PLC) และระบบนิเทศภายใน

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับศักยภาพและประเภทความพิการของผู้เรียน เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ พร้อมทั้งใช้สื่อ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานทางการแพทย์ มหาวิทยาลัย ชุมชน และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน รวมถึงร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาให้ชัดเจน เป็นสากล และสามารถนำไปใช้ได้จริง

2.2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ มีดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับศักยภาพ ประเภท และระดับความพิการของผู้เรียน โดยยึดหลักการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (individualized education program: IEP) เน้นการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะสังคม

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ผู้เชี่ยวชาญ และชุมชน ในการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตร



2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลหลักสูตรทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและความต้องการของท้องถิ่น รวมถึงส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรไปใช้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน

2.3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ มีดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง โดยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานชาติและการศึกษาพิเศษ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินและพัฒนาคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการประกันคุณภาพให้แก่ครู และบุคลากร

2.4. ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ มีดังนี้

2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมระบบงานแนะแนวที่สอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล โดยใช้ข้อมูลการประเมินรายบุคคลในการวางแผนการเรียน การประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิต

2.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมกีฬา นันทนาการ และกิจการนักเรียน ในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละประเภทความพิการ เพื่อพัฒนาสุขภาพกาย จิตใจ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคม

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการบูรณาการกิจกรรมแนะแนว กีฬา และกิจการนักเรียน เข้ากับการจัดการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตและสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

2.5 ด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ มีดังนี้

2.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนการนิเทศที่ครอบคลุมทุกด้าน

2.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการออกแบบระบบการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนที่มีความพิการ โดยกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สะท้อนพัฒนาการรอบด้าน

2.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการนำผลการนิเทศและการประเมินทุกด้านมาใช้ในการวิเคราะห์ และปรับปรุงหลักสูตร วิธีการสอน และสื่อการเรียนรู้ รวมถึงวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะต่อไป

5. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มีการวิจัย ดังนี้

1. การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบท ความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทั้งด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนางานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน และด้านการส่งเสริมงานนิเทศ

และประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอลล์ลิงเกอร์ (Hallinger, 2011) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ และการกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอน จะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วอลดรอน และแม็คเลสกี (Waldron & McLeskey, 2010) ที่พบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ มักมีผู้บริหารที่สนับสนุนการพัฒนาครู การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และการใช้ระบบประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ จากกรณีศึกษา กลุ่ม ได้อธิบายข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (professional learning community: PLC) และระบบนิเทศภายในควบคู่กับระบบประกันคุณภาพภายในทั้งนี้ การติดตาม ประเมินผล และการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้ครูสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดูโฟร์ (DuFour, 2004) ที่เสนอว่าโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครูผ่านกระบวนการ PLC และการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครูและคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับศักยภาพ ประเภท และระดับความพิการของผู้เรียน โดยยึดหลักการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (individualized education program: IEP) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ การเน้นพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะสังคม รวมถึงการบูรณาการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการฟื้นฟูสมรรถภาพ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมิธ (Smith, 2007) ที่กล่าวว่า การจัดหลักสูตรสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะชีวิต และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างอิสระในสังคม

2.3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง โดยกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานชาติและการศึกษาพิเศษ ทั้งนี้ การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมถึงการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความพิการ ช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแม็คเบธ (MacBeath, 2006) ที่เสนอว่า การประกันคุณภาพภายในและการประเมินตนเองของสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการส่งเสริมงานการแนะแนว กีฬา และงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมระบบงานแนะแนวที่สอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้ข้อมูลการประเมินในการวางแผนด้านการเรียน อาชีพ และการดำรงชีวิต ทั้งนี้ การจัดบริการให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง รวมถึงการแนะแนวการศึกษาต่อและอาชีพ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถวางแผนอนาคตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคลาร์ก และ แพตตอน (Clark & Patton, 1997) ที่พบว่า การวางแผนการเปลี่ยนผ่านและการแนะแนวที่คำนึงถึงความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียนที่มีความพิการเป็นรายบุคคล มีส่วนสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านการเรียน อาชีพ และการดำรงชีวิตอิสระในอนาคต



2.5 ด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนนิเทศที่ครอบคลุมและเน้นการนิเทศเพื่อพัฒนา พร้อมใช้กระบวนการแบบกัลยาณมิตร ทั้งนี้ การจัดทีมครูนิเทศที่มีความเชี่ยวชาญและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (professional learning community: PLC) ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกริลแมนและคณะ (Glickman et al., 2018) ที่เสนอว่า การนิเทศทางการศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพครูผ่านความร่วมมือ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อส่งเสริมคุณภาพการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ 1 อยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ด้านการส่งเสริมงานนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเทศภายในและการประเมินผลการจัดการศึกษาให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนนิเทศที่ชัดเจน ส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตลอดจนใช้ผลการนิเทศและการประเมินเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางการศึกษาของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของผู้เรียน การเสริมสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน การพัฒนางานแนะแนวและกิจการนักเรียน ตลอดจนการยกระดับระบบนิเทศและประเมินผลการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำจิตัล สมรรถนะผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังโรงเรียนเฉพาะความพิการในสังกัดหรือภูมิภาคอื่น รวมทั้งใช้การวิจัยแบบผสมผสานหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษารูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนที่มีความพิการ และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สรุปองค์ความรู้ใหม่

ความรู้จากการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1 ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ คือ “รูปแบบการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเฉพาะความพิการ (SPED LEAD Model)” ที่บูรณาการภาวะผู้นำเชิงวิทัศน์กับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การใช้ข้อมูลเป็นฐาน และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เข้าถึงได้ และยั่งยืน อันเป็นกลไกสำคัญ

ในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนพิการและยกระดับมาตรฐานโรงเรียนเฉพาะความพิการในสังกัดให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม ดังแผนภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ของการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเฉพาะความพิการ

8. เอกสารอ้างอิง

- กานดา พานทอง. (2556). *การเรียนการสอน*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศศิธรดา แพงไทย. (2559). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 6(1), 7-11.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (quick win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2561). *คู่มือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหารการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาส.
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2567). *ระบบสารสนเทศ*. ค้นจากhttp://www.specialset.bopp.go.th/set_index/index.php/person/deform
- Clark, G. M., & Patton, J. R. (1997). *Transition planning inventory*. PRO-ED.
- DuFour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach (10th ed.)*. Pearson.



- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2010.10.001>
- Leith wood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- MacBeath, J. (2006). *School inspection and self-evaluation: Working with the new relationship*. Routledge.
- Smith, D. D. (2007). *Introduction to special education: Making a difference (6th ed.)*. Pearson Education.
- Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58–74.
<https://doi.org/10.1080/10474410903535364>

การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่ Conflict Management and Building a Culture of Trust in Schools in the New Normal

บรรพต สรวนรัมย์

Bunpot Saruanram

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

Director of Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1

Corresponding author: Email: potsar2@gmail.com

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

โรงเรียนยุคปกติใหม่เผชิญความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนทั้งด้านการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ความคาดหวังของผู้ปกครอง ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ภาระงานของครู และความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย ซึ่งล้วนเพิ่มโอกาสให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อเสนอเชิงวิชาการเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่ โดยสังเคราะห์จากกรอบแนวคิดด้านการจัดการความขัดแย้ง ความไว้วางใจในองค์กร ความปลอดภัยทางจิตวิทยา วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำสถานศึกษา สาระสำคัญของบทความเสนอว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนไม่ควรถูกมองเป็นความล้มเหลวของการบริหาร แต่ควรได้รับการออกแบบให้เป็นกลไกการเรียนรู้ร่วมกันผ่านภาวะผู้นำที่โปร่งใส ยุติธรรม รับฟัง และสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา แก่นใหม่ของบทความคือการเสนอกรอบ “TRUST–Conflict Leadership Cycle” ประกอบด้วย Transparency, Respectful Dialogue, Understanding Interests, Shared Problem Solving และ Trust Renewal เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งจากพลังเชิงทำลายเป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ บทความสรุปว่า การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในยุคปกติใหม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงการแก้ปัญหาเชิงระบบกับการฟื้นฟูความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมความร่วมมือของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง; วัฒนธรรมความไว้วางใจ; ภาวะผู้นำสถานศึกษา; โรงเรียนยุคปกติใหม่; ความปลอดภัยทางจิตวิทยา

Abstract

Schools in the new normal era are confronted with complex changes, including blended learning, rising parental expectations, digital inequality, teachers' workload, and policy uncertainty, all of which increase the likelihood of conflict within school organizations. This academic article aims to analyze theories, concepts, and scholarly propositions concerning conflict management and the development of a culture of trust in schools in the new normal era. The article synthesizes key perspectives from conflict management, organizational trust, psychological safety, organizational culture, and school leadership. The central argument is that conflict in schools should not be viewed merely as administrative failure but should be intentionally transformed into a mechanism for organizational learning through transparent, fair, listening-oriented, and psychologically safe leadership. The novelty of the article lies in the proposed “TRUST–Conflict Leadership Cycle,” consisting of Transparency, Respectful Dialogue, Understanding

Interests, Shared Problem Solving, and Trust Renewal. The article concludes that effective conflict management in the new normal era requires the integration of systemic problem-solving with the restoration of relationships, trust, and collaborative school culture.

Keywords: Conflict management; Culture of trust; School leadership; New normal schools; Psychological safety

1. บทนำ

โรงเรียนยุคปกติใหม่เป็นบริบทการบริหารที่มีความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากสถานศึกษาต้องปรับตัวจากรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบเดิมไปสู่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ผสมผสาน และพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องเผชิญการปิดเรียน การเรียนทางไกล ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี และภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งส่งผลให้บทบาทของโรงเรียนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจัดการเรียนการสอน แต่ขยายไปสู่การดูแลความปลอดภัย สุขภาวะ ความสัมพันธ์กับครอบครัว และการประคับประคองความไว้วางใจของชุมชนการศึกษา (OECD, 2020; UNESCO, 2020; UNICEF et al., 2021). ในภาวะดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและความคาดหวังที่หลากหลายจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ภาวะผู้นำในยุคปกติใหม่ต้องเป็นทั้งภาวะผู้นำเชิงวิกฤต ภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ขององค์กร (Harris & Jones, 2020; Netolicky, 2020; Azorín, 2020)

ความขัดแย้งในโรงเรียนจึงไม่ใช่ปรากฏการณ์เฉพาะบุคคลหรือเหตุการณ์ผิดปกติ แต่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย ทรัพยากร บทบาท อำนาจ ความเชื่อ และความคาดหวังที่แตกต่างกันในองค์กร การจัดการความขัดแย้งแบบดั้งเดิมมักมุ่งยุติข้อพิพาทเฉพาะหน้า แต่แนวคิดร่วมสมัยมองว่าความขัดแย้งมีทั้งมิติที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อองค์กร กล่าวคือความขัดแย้งเชิงภารกิจอาจกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและการตัดสินใจที่รอบคอบขึ้น ขณะที่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์มักบั่นทอนความร่วมมือและความพึงพอใจของสมาชิก (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012). ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแยกแยะได้ว่าความขัดแย้งใดควรถูกเปิดพื้นที่เพื่อการเรียนรู้ และความขัดแย้งใดต้องได้รับการคลี่คลายก่อนกลายเป็นความไม่ไว้วางใจหรือการแบ่งฝ่ายในโรงเรียน (Rahim, 1983; Thomas & Kilmann, 1974; Tjosvold, 2008)

ในอีกด้านหนึ่ง ความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญของโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่พึ่งพาความร่วมมือระหว่างบุคคลอย่างลึกซึ้ง ไม่ว่าจะเป็นความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู ครูกับนักเรียน โรงเรียนกับผู้ปกครอง และโรงเรียนกับชุมชน แนวคิดความไว้วางใจในองค์กรเสนอว่า บุคคลจะยอมรับความเสี่ยงในการพึ่งพาผู้อื่นเมื่อเห็นว่าอีกฝ่ายมีความสามารถ ความเมตตา กรุณา และความซื่อสัตย์ (Mayer et al., 1995). ในบริบทโรงเรียน ความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์เป็นทรัพยากรหลักของการพัฒนาโรงเรียน เพราะช่วยลดต้นทุนการควบคุม เพิ่มการสื่อสารอย่างเปิดเผย และทำให้ครูกล้าเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Bryk & Schneider, 2002; Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2014). เมื่อโรงเรียนขาดความไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลงแม้มีเหตุผลเชิงนโยบายก็อาจถูกตีความเป็นการควบคุม การเพิ่มภาระ หรือความไม่เป็นธรรมได้ง่าย (Schein, 2010; Fullan, 2020)

ประเด็นสำคัญคือ ความขัดแย้งและความไว้วางใจไม่ใช่เรื่องแยกจากกัน หากแต่เป็นพลวัตเดียวกันของวัฒนธรรมโรงเรียน ความขัดแย้งที่ถูกจัดการด้วยความโปร่งใส ความยุติธรรม และการรับฟัง สามารถกลายเป็นฐานของความไว้วางใจใหม่ได้ ตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ถูกกดทับ หลีกเลี่ยง หรือจัดการด้วยอำนาจเชิงสั่งการเพียงอย่างเดียว อาจกลายเป็นความเจ็บ

ความกลัว และการต่อต้านเชิงซ่อนเร้นในองค์กร (Deutsch, 1973; Edmondson, 1999; Edmondson, 2018). ดังนั้น โรงเรียนยุคปกติใหม่จำเป็นต้องมีกรอบคิดใหม่ที่เชื่อมโยงการบริหารความขัดแย้งกับการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบเงื่อนไขของการสนทนา การตัดสินใจ และการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ใช่เพียงผู้ใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2009; Spillane, 2006)

2. แนวคิด ทฤษฎี และกรอบอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่ จำเป็นต้องพิจารณาในฐานะกระบวนการบริหารเชิงระบบ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งมีบทบาทความคาดหวัง ทรัพยากร และมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงไม่ควรถูกมองเป็นปัญหาเชิงลบเพียงอย่างเดียว แต่ควรถูกมองเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรได้ หากได้รับการจัดการภายใต้เป้าหมายร่วม ความร่วมมือ และกระบวนการสื่อสารที่สร้างสรรค์ (Deutsch, 1973; Tjosvold, 2008)

แนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ Thomas และ Kilmann (1974) และ Rahim (1983) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ เช่น การแข่งขัน การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การประนีประนอม และการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ ในบริบทโรงเรียนยุคปกติใหม่ แนวทางการร่วมมือและการแก้ปัญหา ร่วมกันมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะช่วยลดการคิดแบบแพ้-ชนะ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจข้อจำกัดและผลประโยชน์ร่วมกัน ขณะเดียวกัน การจำแนกความขัดแย้งออกเป็นความขัดแย้งเชิงภารกิจ เชิงกระบวนการ และเชิงความสัมพันธ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแยกประเด็นงานออกจากอารมณ์และตัวบุคคล เพื่อป้องกันไม่ให้ความเห็นต่างทางวิชาชีพกลายเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012)

ในด้านความไว้วางใจ แนวคิดของ Mayer et al. (1995) อธิบายว่า ความไว้วางใจเกิดจากการรับรู้ว่าอีกฝ่ายมีความสามารถ ความเมตตา กรุณา และความซื่อสัตย์ เมื่อนำมาใช้กับโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ความจริงใจ และความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ Bryk และ Schneider (2002) และ Tschannen-Moran และ Hoy (2000) ชี้ว่า ความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์เป็นทุนสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน เพราะช่วยให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองเกิดความร่วมมือ เปิดเผยปัญหา และพร้อมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (Tschannen-Moran, 2014)

นอกจากนี้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นเงื่อนไขสำคัญของวัฒนธรรมความไว้วางใจ เพราะช่วยให้สมาชิกในโรงเรียนกล้าพูด กล้าถาม กล้าสะท้อนปัญหา และกล้าเรียนรู้จากข้อผิดพลาดโดยไม่กลัวการถูกตำหนิหรือสูญเสียสถานะทางสังคม (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018) เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Schein (2010) จะเห็นว่า การสร้างความไว้วางใจไม่สามารถทำได้เพียงการประกาศคำนิยม แต่ต้องสะท้อนผ่านพฤติกรรมจริงของผู้บริหาร กระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส และการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุป กรอบอ้างอิงที่เกี่ยวข้องสะท้อนว่า การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำสถานศึกษาในการกำหนดทิศทาง พัฒนาค้น ออกแบบระบบ และสร้างเงื่อนไขให้เกิดความร่วมมือ (Robinson et al., 2009; Spillane, 2006; Leithwood et al., 2020) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนยุคปกติใหม่จึงต้องทำหน้าที่มากกว่าการระงับข้อขัดแย้งเฉพาะหน้า แต่ต้องเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความสัมพันธ์ และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ไว้วางใจ ยืดหยุ่น และพร้อมปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

3. ความขัดแย้งในโรงเรียนยุคปกติใหม่ จากปัญหาบุคคลสู่พลวัตเชิงระบบ

ความขัดแย้งในโรงเรียนยุคปกติใหม่ควรถูกตีความว่าเป็นผลผลิตของระบบ ไม่ใช่เป็นเพียงปัญหานิสัยหรือทัศนคติของบุคคล เพราะโรงเรียนเป็นพื้นที่ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายมีเป้าหมายร่วมกันแต่มีเงื่อนไขและความคาดหวังแตกต่างกัน ครูอาจต้องการเวลาสำหรับการจัดการเรียนรู้และลดภาระงาน ผู้ปกครองอาจต้องการความปลอดภัยและผลสัมฤทธิ์ของบุตรหลาน นักเรียนอาจต้องการการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเข้าใจได้ ขณะที่ผู้บริหารต้องตอบสนองทั้งนโยบาย คุณภาพการศึกษา และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความขัดแย้งจึงเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมาย ทรัพยากร บทบาท และการตีความสถานการณ์มากกว่าการไม่ยอมรับกันโดยส่วนตัว (Deutsch, 1973; Rahim, 1983; Tjosvold, 2008)

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Jehn (1995) ความขัดแย้งในโรงเรียนสามารถแยกได้อย่างน้อย 3 ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งเชิงภารกิจ ความขัดแย้งเชิงกระบวนการ และความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ ความขัดแย้งเชิงภารกิจ เช่น การเห็นต่างเรื่องแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือการประเมินผล อาจส่งผลเชิงบวกหากมีการใช้หลักฐานและการสนทนาอย่างเคารพ ส่วนความขัดแย้งเชิงกระบวนการ เช่น การแบ่งภาระงานหรือการจัดตาราง อาจลุกลามได้หากสมาชิกเห็นว่ากระบวนการไม่เป็นธรรม ขณะที่ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ เช่น ความไม่พอใจส่วนตัว การแบ่งกลุ่ม หรือการตีตรา มักบั่นทอนความไว้วางใจ และทำให้ปัญหาเชิงงานถูกทำให้เป็นเรื่องอารมณ์ (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012)

ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรถามเพียงว่า “จะทำให้ความขัดแย้งหมดไปได้อย่างไร” แต่ควรถามว่า “จะทำให้ความขัดแย้งถูกแปรเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างไร” เพราะความขัดแย้งที่ถูกกดทับอาจทำให้โรงเรียนดูสงบแต่ขาดการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ถูกบริหารด้วยกติกาและข้อมูลสามารถทำให้โรงเรียนค้นพบปัญหาซ่อนเร้น เช่น ความไม่เป็นธรรมในการมอบหมายงาน ช่องว่างการสื่อสาร หรือความไม่ชัดเจนของนโยบายภายใน (Tjosvold, 2008; Edmondson, 1999). ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบ “พื้นที่ถกเถียงเชิงวิชาชีพ” ที่แยกปัญหาออกจากตัวบุคคล ใช้หลักฐานมากกว่าอารมณ์ และทำให้ทุกฝ่ายเห็นว่าการพูดความจริงเพื่อแก้ปัญหาเป็นพฤติกรรมที่ปลอดภัยและมีคุณค่า

4. การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ จากคุณธรรมส่วนบุคคลสู่โครงสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียน

ความไว้วางใจในโรงเรียนไม่ควรถูกมองเป็นเพียงคุณธรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือครู แต่ควรถูกมองเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ซ้ำ ๆ ของสมาชิกในองค์กร เมื่อสมาชิกเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการนำโรงเรียน มีความห่วงใยต่อผู้ร่วมงาน และมีความซื่อสัตย์ต่อหลักการ ความไว้วางใจจะค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น (Mayer et al., 1995). หากผู้บริหารสื่อสารไม่ชัดเจน ตัดสินใจไม่สม่ำเสมอ หรือใช้หลักเกณฑ์ต่างกับบุคคลต่างกัน ความไว้วางใจจะลดลง แม้ผู้บริหารจะมีเจตนาดีก็ตาม

ในบริบทโรงเรียน Bryk และ Schneider (2002) เสนอว่าความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์ประกอบด้วยความสามารถ ความคำนึงถึงผู้อื่น และความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน ความไว้วางใจทำให้ครูกล้าร่วมมือ แบ่งปันปัญหา และเปิดรับการนิเทศหรือการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ ขณะที่ Tschannen-Moran และ Hoy (2000) อธิบายว่า ความไว้วางใจมีลักษณะเป็นความเต็มใจยอมรับความเปราะบางต่อการกระทำของผู้อื่น ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจจึงต้องอาศัยทั้งพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการสื่อสาร และประสบการณ์ความเป็นธรรมในชีวิตประจำวันของโรงเรียน

เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Schein (2010) จะเห็นว่า วัฒนธรรมความไว้วางใจไม่สามารถสร้างได้ด้วยคำประกาศหรือค่านิยมบนป้ายประชาสัมพันธ์เท่านั้น แต่ต้องเกิดจากความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่โรงเรียนประกาศ สิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ และสิ่งที่สมาชิกโรงเรียนรับรู้จริง หากโรงเรียนประกาศเรื่องความร่วมมือแต่ใช้การตำหนิเป็นหลัก หากประกาศเรื่องการรับฟังแต่ไม่เปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วม ความไว้วางใจจะไม่เกิดขึ้นในระดับสมมติฐานลึกขององค์การ ในทางตรงกันข้าม

หากผู้บริหารยอมรับความผิดพลาด เปิดเผยเหตุผลในการตัดสินใจ และคุ้มครองผู้ที่กล้าสะท้อนปัญหา โรงเรียนจะค่อย ๆ สร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้และนวัตกรรม (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018)

5. การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับความไว้วางใจ

จากการสังเคราะห์ พบว่า ความขัดแย้งและความไว้วางใจมีความสัมพันธ์แบบวงจร กล่าวคือ ความไว้วางใจที่มีอยู่เดิมจะกำหนดวิธีที่สมาชิกตีความความขัดแย้ง หากมีความไว้วางใจสูง ความเห็นต่างอาจถูกมองเป็นความปรารถนาดีต่อการพัฒนาโรงเรียน แต่หากมีความไว้วางใจต่ำ ความเห็นต่างเดียวกันอาจถูกตีความเป็นการต่อต้าน การจับผิด หรือการไม่ให้เกียรติ ในขณะเดียวกัน วิธีบริหารความขัดแย้งก็จะส่งผลย้อนกลับต่อระดับความไว้วางใจของโรงเรียน หากกระบวนการยุติธรรม โปร่งใส และให้เกียรติ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้น แต่หากกระบวนการใช้อำนาจ ไม่รับฟัง หรือเลือกปฏิบัติ ความไว้วางใจจะลดลง (Mayer et al., 1995; Bryk & Schneider, 2002; Tschannen-Moran, 2014).

ในโรงเรียนยุคปกติใหม่ วงจรดังกล่าวยิ่งมีความสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และภาระงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ครูและบุคลากรอยู่ในภาวะเปราะบางมากขึ้น งานของ Harris และ Jones (2020) และ Netolicky (2020) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตต้องจัดการความตึงเครียดหลายด้านพร้อมกัน เช่น ความปลอดภัยกับการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นกับความรับผิดชอบ และความเร็วในการตัดสินใจกับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ขณะที่ Azorín (2020) เสนอว่าหลังวิกฤต COVID-19 การศึกษาไม่ควรกลับไปสู่ภาวะเดิมโดยไม่เรียนรู้ แต่ควรมองวิกฤตเป็นโอกาสในการออกแบบระบบการศึกษาที่เชื่อมโยง ยืดหยุ่น และมีความร่วมมือมากขึ้น

ดังนั้น แก่นของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนยุคปกติใหม่คือ การทำให้ความขัดแย้งเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร โดยผู้บริหารต้องไม่ลดทอนความขัดแย้งให้เหลือเพียงการไกล่เกลี่ยบุคคล แต่ต้องวิเคราะห์รากเหตุเชิงระบบ เช่น ความไม่ชัดเจนของบทบาท ภาระงานที่ไม่สมดุล การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากร และวัฒนธรรมการใช้อำนาจในโรงเรียน การจัดการเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำสถานศึกษาที่เน้นการกำหนดทิศทาง พัฒนาคน ออกแบบองค์การ และสร้างเงื่อนไขให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (Robinson et al., 2009; Leithwood et al., 2020; Spillane, 2006)

6. ข้อเสนอเชิงวิชาการ

จากการวิเคราะห์ข้างต้น บทความนี้เสนอกรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle เป็นแนวทางเชิงวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังของความไว้วางใจและการพัฒนาโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle สำหรับโรงเรียนยุคปกติใหม่

องค์ประกอบ	ความหมาย	แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
T: Transparency	ความโปร่งใสในการตัดสินใจและการสื่อสาร	เปิดเผยเหตุผล ข้อมูล เกณฑ์ และข้อจำกัดของการตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องที่กระทบครู นักเรียน และผู้ปกครอง
R: Respectful Dialogue	การสนทนาเชิงเคารพ ศักดิ์ศรี	จัดพื้นที่พูดคุยที่ไม่โจมตีตัวบุคคล ใช้การฟังเชิงลึก และยืนยันว่าความเห็นต่างเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพ
U: Understanding Interests	การเข้าใจผลประโยชน์ ความต้องการ ความกังวล	วิเคราะห์ว่าฝ่ายต่าง ๆ ต้องการอะไร กังวลอะไร และมีข้อจำกัดใดมากกว่าตัดสินใจจากจุดยืนภายนอก

ตารางที่ 1 กรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle สำหรับโรงเรียนยุคปกติใหม่ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย	แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
S: Shared Problem Solving	การแก้ปัญหาาร่วมกัน	สร้างทางเลือกหลายทาง ทดลองปฏิบัติ ใช้ข้อมูลสะท้อนผล และให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมรับผิดชอบ
T: Trust Renewal	การฟื้นฟูความไว้วางใจหลังความขัดแย้ง	ติดตามผล เยียวยาความสัมพันธ์ ยอมรับข้อผิดพลาด และนำบทเรียนไปปรับระบบของโรงเรียน

กรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle มีความใหม่ในเชิงสังเคราะห์ 3 ประการ ประการแรก กรอบนี้ไม่มองความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่มองเป็นวงจรการเรียนรู้ขององค์กร ประการที่สอง กรอบนี้เชื่อมโยงการแก้ปัญหาเชิงเหตุผลเข้ากับการฟื้นฟูความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ประการที่สาม กรอบนี้เหมาะกับโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพราะช่วยให้ผู้บริหารจัดการความไม่แน่นอนโดยไม่ละเลยเสียงของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

กรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle สำหรับโรงเรียนยุคปกติใหม่

กรอบสังเคราะห์การบริหารความขัดแย้งสู่การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่



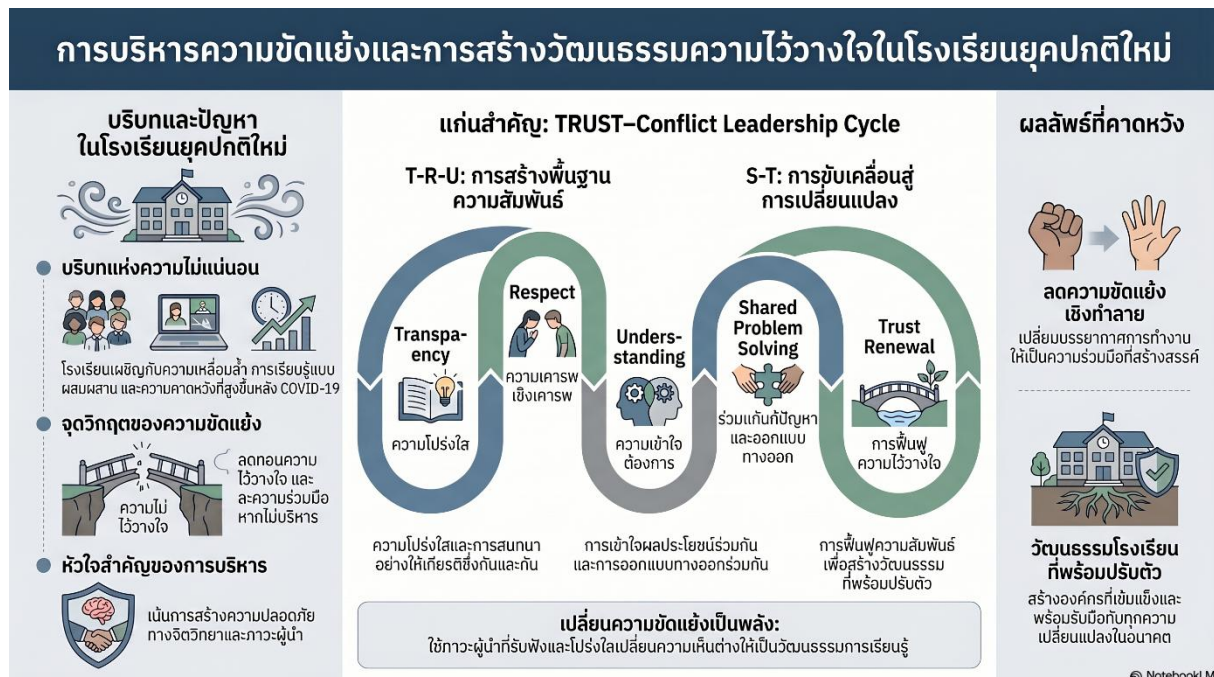
ผลลัพธ์: โรงเรียนลดความขัดแย้งเชิงทำลาย เพิ่มความร่วมมือ ฟื้นฟูความไว้วางใจ และพร้อมปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

NotebookLM

ภาพที่ 1 TRUST–Conflict Leadership Cycle

7. บทสรุป

การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่เป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะความเปลี่ยนแปลงหลังวิกฤต COVID-19 ทำให้โรงเรียนต้องเผชิญความไม่แน่นอน ความคาดหวังที่หลากหลาย และข้อจำกัดเชิงทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง บทความนี้เสนอว่า ความขัดแย้งไม่ควรถูกมองเพียงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัด แต่ควรถูกบริหารให้เป็นพื้นที่ของการเรียนรู้ การสื่อสาร และการปรับปรุงระบบโรงเรียน ขณะเดียวกัน ความไว้วางใจไม่ใช่ผลของความสัมพันธ์ที่ดีโดยบังเอิญ แต่เป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องออกแบบผ่านความโปร่งใส ความเป็นธรรม การรับฟัง และความปลอดภัยทางจิตวิทยา



ภาพที่ 2 การบริหารความขัดแย้งและการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในโรงเรียนยุคปกติใหม่

จากการสังเคราะห์กรอบ TRUST–Conflict Leadership Cycle ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารความขัดแย้งที่มีคุณภาพต้องเริ่มจากการเปิดข้อมูล สร้างบทสนทนาเชิงเคารพ เข้าใจผลประโยชน์ที่แท้จริง แก้ปัญหาร่วมกัน และฟื้นฟูความไว้วางใจหลังความขัดแย้ง กรอบดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งจากแรงเสียดทานขององค์การให้เป็นพลังในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ร่วมมือ ยืดหยุ่น และพร้อมปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่

8. เอกสารอ้างอิง

- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0019>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.



- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19—School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- OECD. (2020). *Schooling disrupted, schooling rethought: How the COVID-19 pandemic is changing education*.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Robinson, V. M. J., Hoepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration*. New Zealand Ministry of Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*.
- UNICEF, UNESCO, & World Bank. (2021). *The state of the global education crisis: A path to recovery*.

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสาคาม

The Development on in structional Leadership Model of the Administrators
in the Digital Era under the Secondary Educational Service Office Area Mahasarakham

กุลลาบ ปุริสาร

Kularb Purisarn

คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars, Thailand

Corresponding author: Email: kularb@cas.ac.th

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) สร้างและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ประเมินประสิทธิผลารูปแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสาคาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ระยะที่ 2 การพัฒนาารูปแบบ และระยะที่ 3 การทดลองใช้และประเมินารูปแบบ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 35 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 70 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้ารูปแบบ จำนวน 1 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบประเมินารูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ตามลำดับค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 6) การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 อันดับแรก คือ การสร้างเครือข่ายดิจิทัล การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ

4. ารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของารูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของารูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เอกสารและสื่อประกอบารูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล โดยผลการประเมินารูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับ



มากที่สุด และผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางวิชาการ; ยุคดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนมัธยมศึกษา; การวิจัยและพัฒนา

Abstract

The purposes of this research and development (R&D) study were: 1) to investigate the components, current states, desirable states, and priority needs for developing the digital instructional leadership of school administrators; 2) to construct and develop a digital instructional leadership model for secondary school administrators; and 3) to evaluate the effectiveness of the developed model under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham. The research operations were divided into three phases: Phase 1: studying the components of digital instructional leadership; Phase 2: developing the model; and Phase 3: implementing and evaluating the model. The sample group consisted of 35 secondary schools, with 2 informants from each school, totaling 70 participants, obtained through stratified random sampling. The target group for the model implementation comprised 1 purposively selected secondary school. The research instruments included questionnaires, in-depth interviews, and a model evaluation form. Quantitative data were analyzed using percentages, means, and standard deviations, while qualitative data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that:

1. The current and desirable states of digital instructional leadership of secondary school administrators, both overall and in individual aspects, were at high to highest levels. The aspect with the highest mean was digital vision, followed by the use of digital technology for learning, and building a digital learning culture, respectively, while the aspect with the lowest mean was establishing digital networks for academic collaboration.

2. The digital instructional leadership comprised 6 components: 1) digital vision, 2) establishing digital networks for academic collaboration, 3) curriculum administration and technology-enhanced learning management, 4) use of digital technology for learning, 5) building a digital learning culture, and 6) inspiring towards a digital organization.

3. The top three priority needs for digital instructional leadership development were establishing digital networks, inspiring towards a digital organization, and curriculum administration and learning management, respectively.

4. The developed digital instructional leadership model consisted of 5 components: 1) principles, 2) objectives, 3) development process, 4) supporting materials and media, and 5) measurement and evaluation. The evaluation by experts indicated that the model's overall appropriateness, feasibility, and utility were at the highest level. Furthermore, the implementation results showed that the administrators and teachers expressed the highest level of satisfaction with the model,

demonstrating that it could be effectively applied to enhance academic administration in educational institutions.

Keywords: Academic Leadership; Digital Era; School Administrators; Secondary Schools; Research and Development (R&D)

1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน อันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและสถานการณ์วิกฤตระดับโลก เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมแบบ VUCA ได้แก่ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (กระแส ชนวงษ์, 2565; Bennis & Nanus, 1985) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล

แนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564; Trilling & Fadel, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivism Theory) ของ Vygotsky ที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง รวมทั้งแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะแห่งอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำทางวิชาการถือเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดย Hallinger (2011) อธิบายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาหลักสูตร สนับสนุนครู และติดตามผลการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ขณะเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass and Avolio (1994) ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาศักยภาพบุคลากร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความสำเร็จทางการศึกษา

อย่างไรก็ตาม จากรายงานและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศพบว่า การศึกษาของไทยยังประสบปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (ไชยา ภาวะบุตร, 2565; Hallinger, 2011) โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม ยังพบข้อจำกัดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ทั้งด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารงานวิชาการ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม, 2567)

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 6) การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่



นอกจากนี้ ผลการประเมินรูปแบบยังพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลและผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบท การเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้ก้าวสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.3 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.4 เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.5 เพื่อศึกษาผลการประเมินผลรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 6) การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล รวมทั้งพัฒนารูปแบบที่ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา เอกสารประกอบ และการประเมินผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการแทน และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ รวมทั้งสิ้น 70 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) นอกจากนี้ มีกลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 1 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ขอบเขตด้านกระบวนการวิจัย

การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการยกกร่างรูปแบบ จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

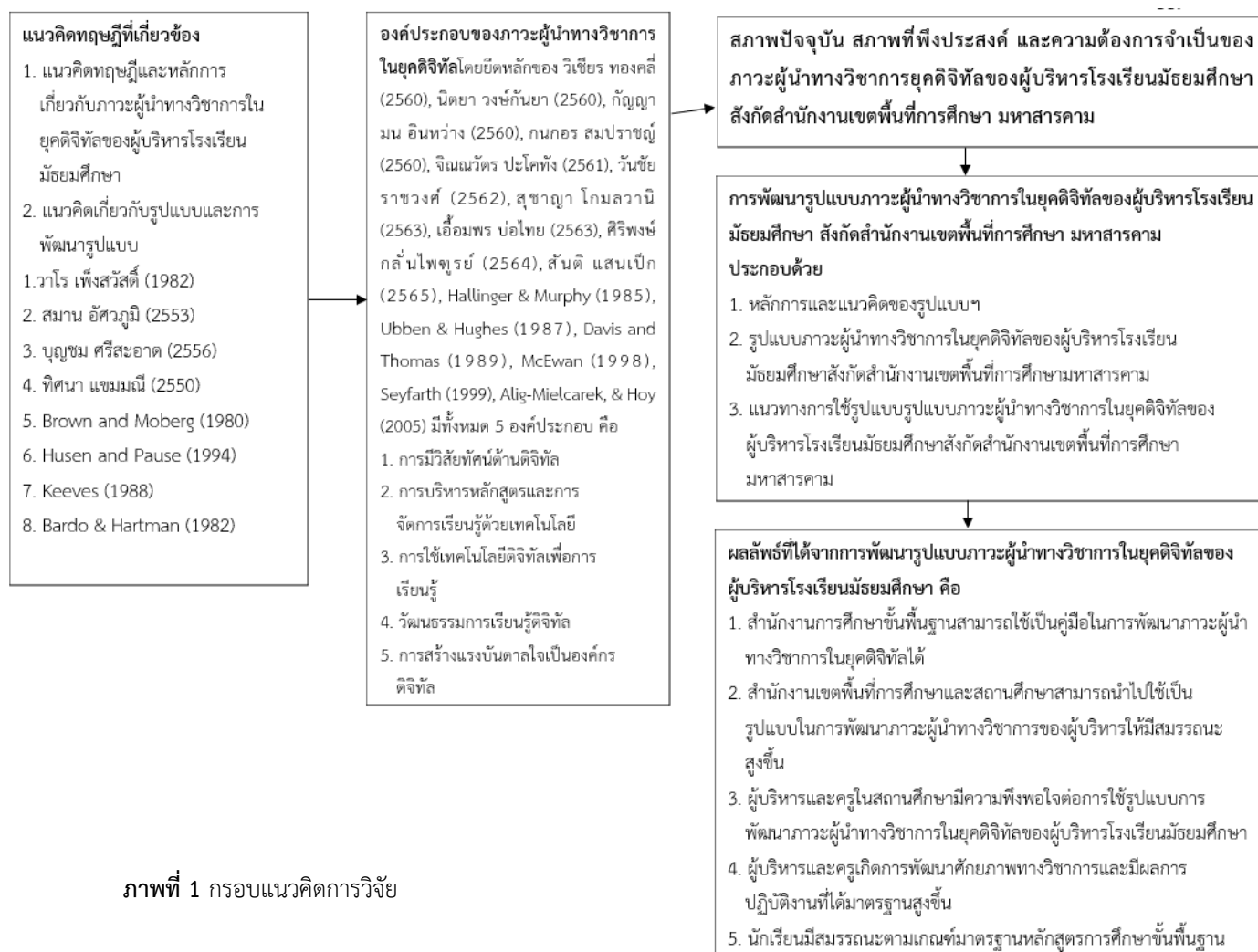
ระยะที่ 3 การทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบ โดยนำรูปแบบไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1 โรงเรียน จากนั้นประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลในปีการศึกษา 2568-2569

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (R1) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและงานวิจัย (Document Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการใน ยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อวิเคราะห์ช่วงว่าง (gap) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (D1) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 ยกร่างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากระยะที่ 1 มาร่างเป็นการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบและแบบประเมินประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบโดยการยืนยันรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และปรับปรุงพัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำรูปแบบไปใช้จริง

ระยะที่ 3 เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (R2 และ D2) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้รูปแบบ (R2) โดยการนำรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 มาทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 1 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินและปรับปรุง (D2) ผู้วิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมิน และปรับปรุงรูปแบบหลังการทดลองใช้ เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำเสนอเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

7. ผลการวิจัย

7.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 6) การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล

7.2 ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.31) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.38) และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.40) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.47)

7.3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.51) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.24) ส่งผลให้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) โดยรวมเท่ากับ 0.24 โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล และการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ตามลำดับ

7.4 ผลการพัฒนารูปแบบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เอกสารและสื่อประกอบรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล โดยผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.18) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.21) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = 0.15)

7.5 ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.19) โดยเฉพาะด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล นอกจากนี้ ยังพบว่าโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

8. อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัล การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล และการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมิได้จำกัดเพียงการบริหารงานทั่วไป แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการกำกับ ติดตาม และพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ (Hallinger, 2011) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษา (Fullan, 2014) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกอร สมปราชญ์ (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะสามารถส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยา ภาวะบุตร (2565) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษา

2. ผลการพัฒนารูปแบบพบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา เอกสารประกอบ และการประเมินผล โดยได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนารูปแบบได้ดำเนินการตามแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้จริงในบริบทสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Borg and Gall (1989) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการสร้างและตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินณวัตร ปะโคทัง (2561) ที่พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลควรมีองค์ประกอบด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการเรียนรู้โดยนำเทคโนโลยีมาใช่มากขึ้น และสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาที่เน้นการมีส่วนร่วม การลงมือปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในสถานศึกษา (Fullan, 2014) และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่อธิบายว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Trilling and Fadel (2009) ที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในอนาคต

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล และนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

9. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

9.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 6) การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรได้พัฒนาคุณภาพงานวิชาการตามองค์ประกอบในแต่ละด้าน เพื่อพัฒนาศักยภาพครู และผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในอนาคต

9.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) โดยรวมเท่ากับ 0.24 โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล และการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ควรร่วมกันพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการให้มากขึ้น โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างองค์กรดิจิทัล และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

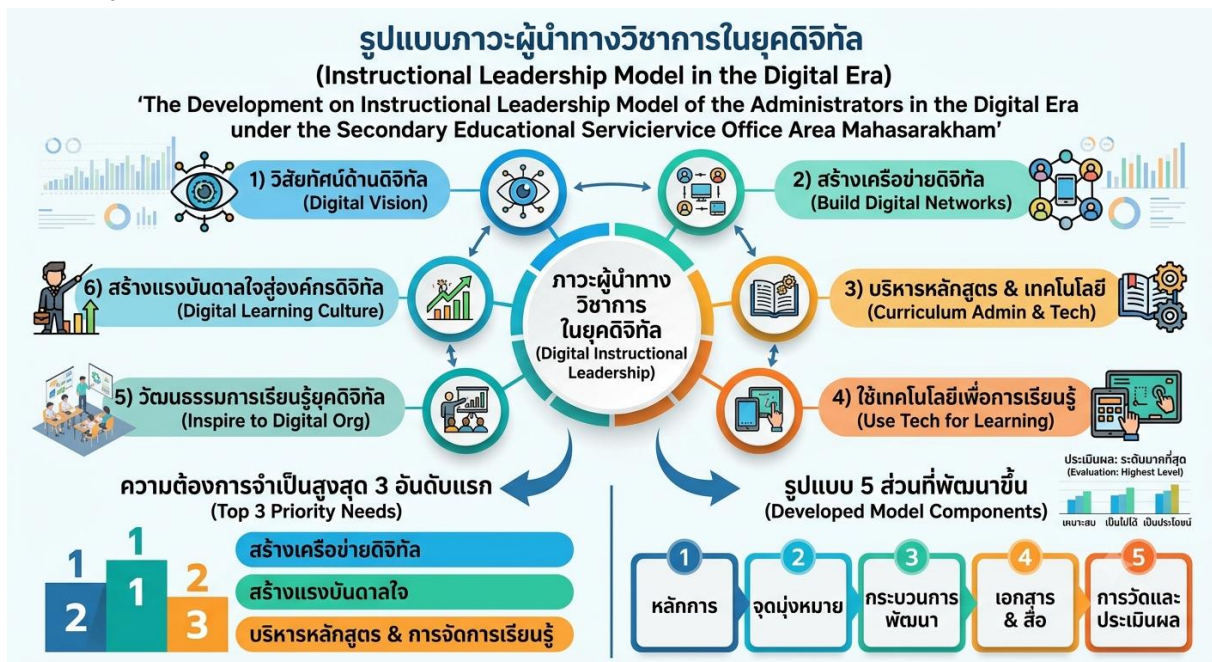
9.3 ควรนำผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เอกสารและสื่อประกอบรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล นำไปทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้มากขึ้น สามารถสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

9.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารในอนาคต และรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสร้างสรรค์สู่ความยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

10. เอกสารอ้างอิง

- กระแส ขนวงศ. (2565). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- กนกอร สมปราชญ์. (2562). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. คลังนาวินวิทยา.
- จิณณวัตร ปะโคทั้ง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานและนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction* (5th ed.). Longman.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.