กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลของกลุ่มพนัสนิคม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

Digital School Management Strategies of Phanasnikom 2 Group, Under the Office of Chonburi Primary Educational Service Area 2

ศันสนีย์ สกุลรักษ์[1] และ กิจพิณิฐ อุสาโห[2]
Sansanee Sakulrak[1] and Kitpinit Usaho[2]
[1]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
[1]Education Administration Program, Eastern Asia University
[2]บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
[2]School of Graduate Studies, Eastern Asia University
Received: September 17, 2025
Revised: October 1, 2025
Accepted: October 2, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล (2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนยุคดิจิทัล (3) กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล และ (4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลของกลุ่มโรงเรียนพนัสนิคม 2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร 13 คน และครูผู้สอน 134 คน รวมทั้งสิ้น 147 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามผู้ให้ข้อมูล และแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ และแบบประเมินกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน การเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบุคคล 2) สภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดแข็ง ทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างการบริหาร และระบบการสื่อสารสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นโอกาส โดยเฉพาะปัจจัยด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนนโยบายจากรัฐ และความร่วมมือจากชุมชน ภาพรวมอยู่ในตำแหน่ง ดาวรุ่ง (Star) สามารถรุก ขยาย และพัฒนา 3) ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 17 กลยุทธ์ 4) ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองทั้งหมดอยู่ในระดับ มากที่สุดในทุกด้าน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร; โรงเรียนยุคดิจิทัล; กลุ่มพนัสนิคม 2

Abstract

The objective of this mixed-method research aimed to study (1) to examine the current and desired states of digital-era school administration, (2) to analyze the internal and external environments of digital-era schools, (3) to formulate strategies for digital-era school administration, and (4) to evaluate the appropriateness and feasibility of the proposed strategies for the Phanasnikom 2 school group. The sample consisted of 147 participants, including 13 administrators and 134 teachers. Research instruments comprised a questionnaire for respondents, workshop records, and an evaluation form completed by six experts. Data collection was conducted by the researcher. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNIModified), while qualitative data were analyzed through content analysis. The findings revealed that 1) the current state of school administration in the Phanasnikom 2 group was at a high level, while the desired state was at the highest level. The most critical needs were found in the areas of budgeting, academic affairs, general administration, and personnel management 2) Internal environments represented strengths, particularly in personnel, organizational structure, and communication systems, while external environments provided opportunities, especially in technology, government policy support, and community collaboration. Overall, the schools were positioned as "Stars," capable of advancing, expanding, and developing further 3) A total of four main strategies and seventeen sub-strategies were formulated. 4) The evaluation results from experts indicated that both the main and sub-strategies were rated at the highest level of appropriateness and feasibility across all dimensions.

Keywords: Management Strategies; Digital Schools; Phanasnikom 2 Group

บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 258 จ. และมาตรา 261 มุ่งเน้นให้เด็กได้รับการดูแลและพัฒนาก่อนเข้ารับการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ รวมทั้งปรับโครงสร้างหน่วยงานการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาในระดับชาติและพื้นที่ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) และแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่มีเป้าหมายหลักในการสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ในยุคดิจิทัล การเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญ ทำให้เกิดแนวคิด "การศึกษาที่ไร้ขีดจำกัด" ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา การเรียนรู้แบบดิจิทัล (Digital Learning) ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียน ปรับรูปแบบตามความเหมาะสม และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้กับผู้เรียนและครูอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังเป็นความท้าทาย โดยเฉพาะโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 ที่ประสบปัญหาหลัก ได้แก่ ด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีขาดแคลนอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น คอมพิวเตอร์และโปรเจกเตอร์ ด้านบุคลากรครูจำนวนครูไม่เพียงพอ ครูต้องรับภาระงานอื่น ๆ เพิ่มเติม ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

ดังนั้น โรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเสมอภาคทางสังคม และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 2

2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 2

3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 2

4. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 2

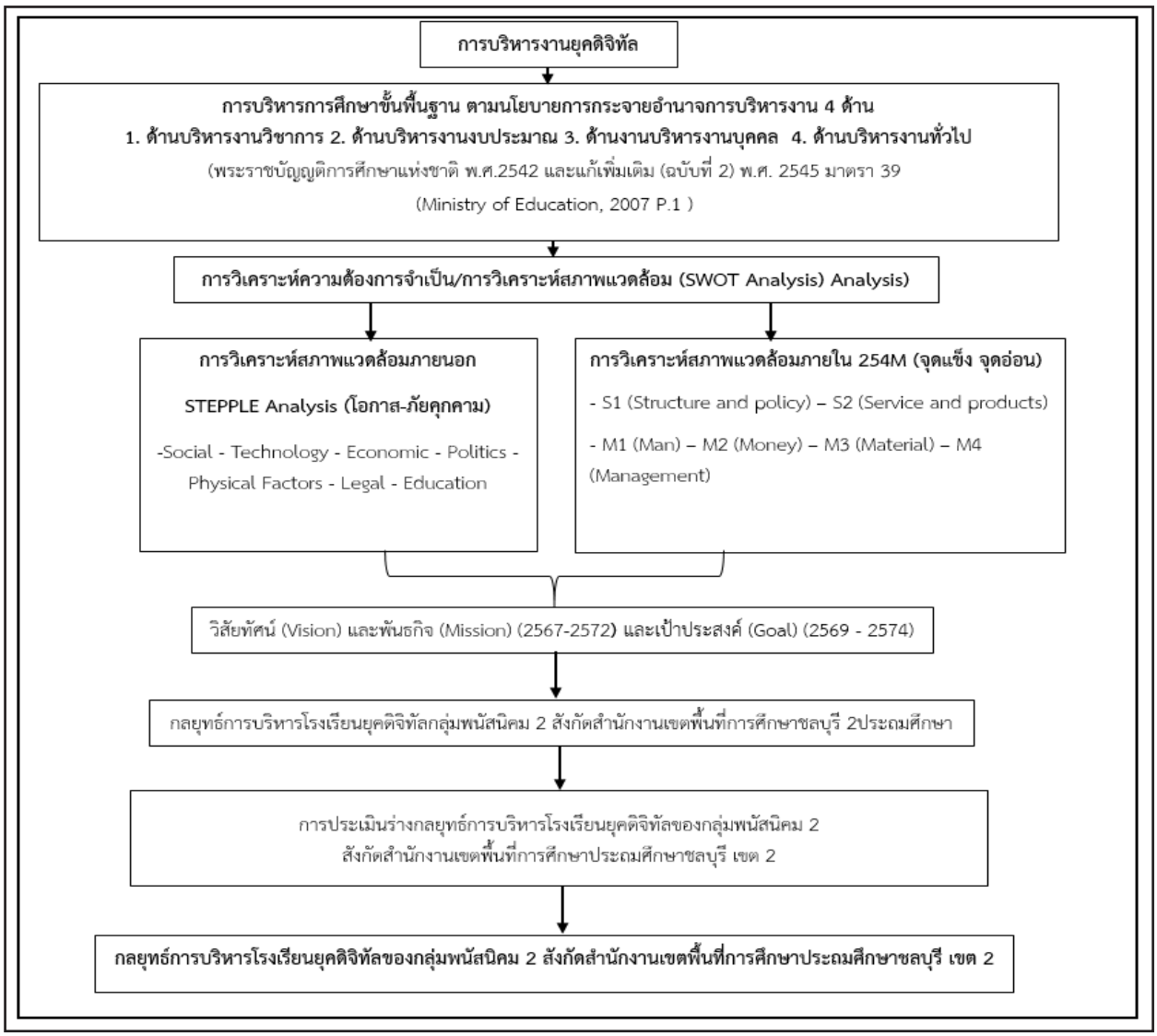
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Management) กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT, PEST) แล้วนำมาสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น แนวคิด 5 Ps ของ Mintzberg และ Competitive Advantage ของ Porter ที่ชี้ว่ากลยุทธ์ คือ การสร้างความแตกต่างและคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์ การกำหนด การปฏิบัติ และการปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

โรงเรียนยุคดิจิทัล (Digital-era School) โรงเรียนยุคดิจิทัลเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม ที่ทำให้การจัดการศึกษาไม่จำกัดเพียงห้องเรียน แต่ขยายไปสู่ Digital Learning ที่เน้นความยืดหยุ่น การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ไร้พรมแดน และการใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญ โรงเรียนในยุคนี้จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล จัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และปรับการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล (Data-driven Management) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

บริบทของโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 โรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 กำลังเผชิญกับปัญหาหลัก ได้แก่ ทรัพยากรและเทคโนโลยีไม่เพียงพอ เช่น ขาดคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ดิจิทัล บุคลากรครูไม่เพียงพอ ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอน คุณภาพ การจัดการเรียนการสอน ยังไม่สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น โรงเรียนควรวาง กลยุทธ์การบริหารเชิงดิจิทัลที่มุ่งเน้น 4 ด้านสำคัญ คือ พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และนวัตกรรม เสริมสร้างทักษะและสมรรถนะดิจิทัลของครู จัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา และตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (mixed method research) ประกอบด้วยวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้แบบสอบถามกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในกลุ่มพนัสนิคม 2 สพป.ชลบุรี เขต 2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สพป.ชลบุรี เขต 2 ใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ครูโรงเรียนในกลุ่มพนัสนิคม 2 สพป.ชลบุรี เขต 2 ผู้บริหาร 13 คน และครูโรงเรียนที่ทำหน้าที่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และงานทั่วไป จำนวน 134 คน รวมทั้งสิ้น 147 คน ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 สังกัดสพป.ชลบุรี เขต 2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 สพป.ชลบุรี เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรหน่วยที่ศึกษา คือ โรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 จังหวัดชลบุรี จำนวน 13 แห่ง

ประชากรผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 240 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 17 คน และ

ครู จำนวน 227 คน

ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร 13 คน เลือกเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติครูผู้สอน 134 คน โดยเทียบเปิดตารางของ Krejcie & Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวน 147 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เครื่องมือ ได้แก่ แบบบันทึกผลการประชุม เชิงปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 13 คน ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เครื่องมือ ได้แก่ วิเคราะห์ TOWS matrix ทิศทางกลยุทธ์และร่างกลยุทธ์โรงเรียนขนาดใหญ่ และตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เครื่องมือ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ไม่น้อยกว่า 10 ปี และได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น โดยผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ (Purposive Sampling) จำนวน 6 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองโดยจัดทำ เป็น Google from ให้กับกลุ่มเป้าหมายจากนั้นนำ แบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์และแปรผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ส่งแบบสอบถามไป รวมทั้งสิ้น 134 ฉบับคืนกลับมา จำนวน 13 โรงเรียนจำนวน 147 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประชุมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โปรแกรม Zoom วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 จัดทำ TOWS MATRX และส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ประเมินร่างกลยุทธ์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพอันพึงประสงค์โรงเรียนยุดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนที่สุด คือ การบริหารงบประมาณ ($PNI_{Modified}$=0.073) รองลงมา คือ วิชาการ และบุคลากร

2. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน พบว่า

1. จุดแข็ง คือ บุคลากร โครงสร้าง และระบบสื่อสาร

2. โอกาส คือ เทคโนโลยี นโยบายรัฐ และชุมชนสนับสนุน

3. ภาพรวมอยู่ในตำแหน่ง ดาวรุ่ง (Stars)

3. ได้กลยุทธ์หลัก 4 ด้าน พร้อมกลยุทธ์รอง 17 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบงบประมาณและการระดมทรัพยากร

2. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการยุคดิจิทัล

3. ยกระดับงานบริหารทั่วไปให้ทันสมัย โปร่งใส

4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5. ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เห็นว่ากลยุทธ์มี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

วิสัยทัศน์

เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล นักเรียนทุกคนสื่อสารได้สามภาษา (ไทย อังกฤษ จีน) ล้ำหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี มุ่งพัฒนาทักษะชีวิต เรียนรู้ทักษะอาชีพ พร้อมสู่การเป็นพลโลกศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนสองภาษา (English Program) ให้มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล เพื่อเสริมสร้างทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียนอย่างเข้มแข็ง

2. ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงวิชาการในทุกกลุ่มสาระ เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และความคิดวิเคราะห์ในระดับสากล

3. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับแนวโน้มของการศึกษาสากล เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนก้าวไกลสู่สากล

4. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา เพื่อเสริมสร้าง ความเป็นผู้นำด้านวิชาการในอนาคต

5. จัดกิจกรรมและโครงการวิชาการที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่สังคมสากล

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80% ของผลการทดสอบระดับชาติหรือเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม รักษ์โลก รักษ์ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

2. ครูมีสมรรถนะ และเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นนวัตกร สามารถสร้างนวัตกรรมและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีคุณค่า

ตาราง 1

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สภาพแวดล้อมภายนอก	**โอกาส**	**ภัยคุกคาม**
	+	**-**
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	โอกาส	
เทคโนโลยี (Technological)	โอกาส	
ด้านกฎหมาย	โอกาส	
เศรษฐกิจ (Economic)	โอกาส	
การเมือง (Politics)	โอกาส	
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factors)	-	ภัยคุกคาม
การศึกษา (Education)	โอกาส	
รวม	**โอกาส +**	

ตาราง 2

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สภาพแวดล้อมภายใน	**จุดแข็ง**	**จุดอ่อน**
	+	**-**
S1--Structure (โครงสร้างและนโยบาย)	จุดแข็ง	
S2--Service and products (ผลผลิตและบริการ	จุดแข็ง	
M1--Man (บุคลากร)	จุดแข็ง	
M2--Money (ทางการเงิน	จุดแข็ง	
M3--Material (วัสดุอุปกรณ์)	จุดแข็ง	
M4--Management (การบริหารจัดการ)	จุดแข็ง	
รวม	**จุดแข็ง**	

ตาราง 3

ผลที่ได้มาจับคู่ ในรูปแบบ TOWS MATRIX

* SO (+ +) Stars (รุก/เพิ่ม/ขยาย)	TS (- +) ? (ปรับปรุง)
OW (+ -) (รักษาสถานภาพ)	TW (- -) Dogs (ลด/ตัด/ทอน)

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากนั้นนำผลที่ได้มาจับคู่ ในรูปแบบ TOWS MATRIX พบว่า ทิศทางของบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในตำแหน่ง Stars (รุก/เพิ่ม/ขยาย) พัฒนาต่อเนื่อง

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 17 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์หลัก ที่ 1: กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการระดมทรัพยากรแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส

กลยุทธ์รอง 1.1 กลยุทธ์จัดทำระบบแผนติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณแบบดิจิทัลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดขอโรงเรียน

กลยุทธ์รอง 1.2 กลยุทธ์ส่งเสริมการระดมทรัพยากรจากชุมชนและตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์รอง 1.3 กลยุทธ์จัดทำโครงการระดมทรัพยากรจากองค์กรภายนอกเพื่อสนับสนุนกิจกรรมและนวัตกรรมการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและระบบบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเสริมสร้างทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รอง 2.1 กลยุทธ์วิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์รอง 2.2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนค้นหาศักยภาพและเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจ รวมถึงการเรียนรู้ AI และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

กลยุทธ์รอง 2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก เช่น Active Learning, Problem-Based Learning และ Service Learning โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

กลยุทธ์รอง 2.4 กลยุทธ์ออกแบบรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายและบูรณาการงานวิจัยเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้

กลยุทธ์รอง 2.5 กลยุทธ์สร้างและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน

กลยุทธ์รอง 2.6 กลยุทธ์พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะดิจิทัล และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กลยุทธ์รอง 2.7 กลยุทธ์ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน รวมถึงการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลยุทธ์รอง 2.8 กลยุทธ์พัฒนาระบบวัดและประเมินผลผู้เรียนตามแนวทางปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์รอง 2.9 กลยุทธ์พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์ยกระดับการบริหารงานทั่วไปให้ทันสมัย โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

กลยุทธ์รอง 3.1 กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารงานธุรการแบบดิจิทัลที่เน้นความถูกต้อง รวดเร็ว และคุ้มค่า

กลยุทธ์รอง 3.2 กลยุทธ์ปรับปรุงและพัฒนาอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับนวัตกรรมการเรียนการสอน

กลยุทธ์หลักที่ 4 : กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพและทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์รอง 4.1 กลยุทธ์วางแผนอัตรากำลังและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์รอง 4.2 กลยุทธ์สร้างระบบมาตรฐานและการประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส และทันสมัย

กลยุทธ์รอง 4.3 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนการก้าวหน้าในสายวิชาชีพของครูและบุคลากร

การอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพอันพึงประสงค์ของโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” สำหรับสภาพปัจจุบัน และอยู่ในระดับ “มากที่สุด” สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารวิชาการที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุด สะท้อนให้เห็นว่ามีพื้นฐานการบริหารที่มั่นคงแต่ยังต้องการพัฒนาต่อไปเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะด้านการบริหารงบประมาณเป็นจุดอ่อนต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ พานิชเจริญ และ กุโลภาส (2566, น. 48) ที่ศึกษาการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าสถานการณ์ปัจจุบันยังมีความต้องการพัฒนาในระดับสูง ($PNI_{Modified}$=0.127) โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified}$=0.136) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified}$=0.126) สะท้อนว่าแม้สถานศึกษามีความมั่นคงในระดับหนึ่ง แต่ยังมี “ช่องว่างเชิงบริบท” ที่ต้องเติมเต็มด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างตรงจุด

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT แสดงให้เห็นว่า

สภาพแวดล้อมภายใน เป็น “จุดแข็ง” ทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างการบริหาร และระบบการสื่อสาร

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็น “โอกาส” โดยเฉพาะปัจจัยด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนนโยบายจากรัฐ และความร่วมมือจากชุมชน ภาพรวมอยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (Star) สามารถรุก ขยาย และพัฒนา

อย่างไรก็ตาม “ภัยคุกคาม” ยังพบในบางประเด็น เช่น ภัยธรรมชาติและโรคระบาด

ผลนี้สะท้อนถึงศักยภาพของโรงเรียนที่จะใช้จุดแข็งและโอกาสเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันก็ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบ สอดคล้องกับ Kounthong และ Thammasiri (2023, น. 112) ที่ชี้ว่าการใช้การวิเคราะห์เชิง SWOT และ TOWS เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญต่อการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์และกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กำหนดร่างกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง จากการวิเคราะห์ข้อมูลและการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญ พบว่าโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 สามารถกำหนดกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ได้แก่

กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการระดมทรัพยากรแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส

กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและระบบบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเสริมสร้างทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ยกระดับการบริหารงานทั่วไปให้ทันสมัย โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพและทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์หลักทั้ง 4 ด้าน ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลและการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญ แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 ที่สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศอย่างชัดเจน โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วม โปร่งใส และทันสมัย การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่ตอบสนองต่อบริบทใหม่ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกมิติของการบริหารและการเรียนรู้ ทั้งนี้ สอดคล้อง

กับแนวคิด School as Learning Community (SLC) ของ Sato (2021, น. 15) และแนวทาง Professional Learning Communities (PLC) ของ DuFour, DuFour และ Eaker (2020, น. 25–28) ที่เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีครูและบุคลากรเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Balanced Scorecard Model ของ Kaplan และ Norton (2020, น. 40–42) ที่มุ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืน และสนับสนุนแนวคิดการพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ของ Trilling และ Fadel (2021, น. 10–12) ที่ให้ความสำคัญกับทักษะดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นอกจากนี้ งานวิจัยของ สุวิมล ว่องวาณิช (2565, น. 75–77) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC, 2023, น. 30–32) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงบประมาณและการระดมทรัพยากรอย่างมีส่วนร่วมและโปร่งใส เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ขณะเดียวกัน Hargreaves และ Fullan (2020, น. 18–22) เน้นการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนนี้ ทั้งนี้ กลยุทธ์หลักทั้ง 4 ด้าน ของโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 2 ได้ถูกออกแบบให้มุ่งเน้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่การเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานและความยั่งยืนในระยะยาว

4. การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน พบว่า กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองทั้งหมดอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ในทุกด้าน สะท้อนให้เห็นถึงความเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่าควรปรับถ้อยคำของกลยุทธ์ให้กระชับและเข้าใจง่ายขึ้น พร้อมทั้งกำหนด ตัวชี้วัดที่สามารถติดตามและประเมินผลได้จริง เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Prasertsri และ Wattanathorn (2022, น. 41–44) ที่เน้นให้สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานวิชาการและการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล

2. ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

3. โรงเรียนควรนำกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์และกลยุทธ์รอง 17 กลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการจริง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

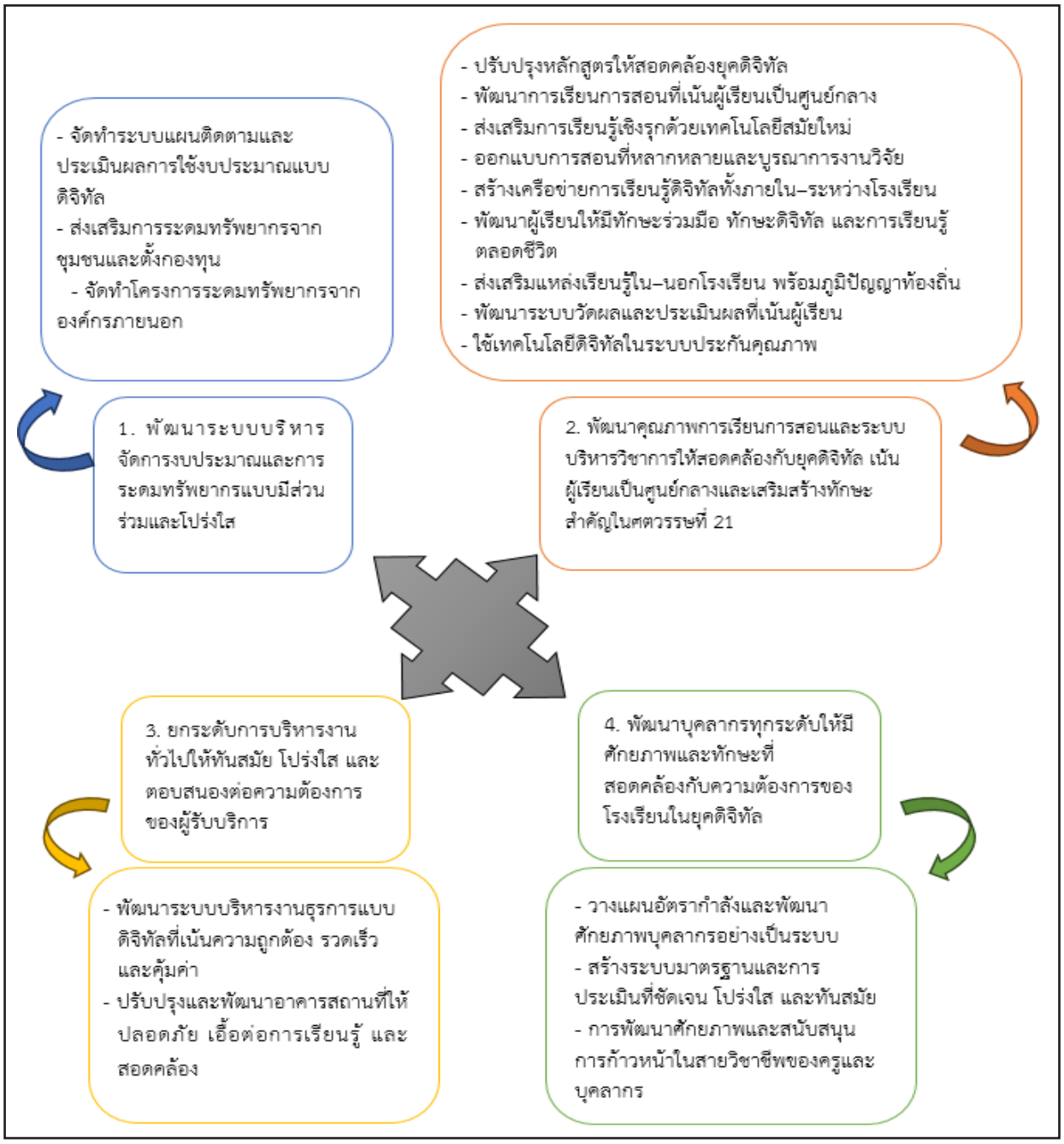
1. ควรศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเฉพาะด้าน เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลเกินจำนวนนับ (Big Data) มาใช้ในการจัดการศึกษา

2. ควรวิจัยเชิงเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างโรงเรียนในเมืองและชนบทเพื่อหาความแตกต่างและคาบเหมือน

3. ควรทำการวิจัยติดตามผลการใช้กลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อประเมินประสิทธิผล

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 17 ข้อ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาและสามารถต่อยอดสู่โรงเรียนในระดับอื่น ๆ ได้



References

Chantharirisin, T. P. (2018). *Strategic planning for organizational development.* Bangkok: Vichakan Publishing. (in Thai)

Chonburi Primary Educational Service Area Office 2. (2023). *Educational situation and school quality development report.* Chonburi: Chonburi Primary Educational Service Area Office 2. (in Thai)

Chonburi Primary Educational Service Area Office 2. (2024). *Educational situation and school quality development report.* Chonburi: Chonburi Primary Educational Service Area Office 2. (in Thai)

Greenley, G. E. (1989). *Strategic planning and financial performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional capital: Transforming teaching in every School.* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.

Hopkins, D., Stanley, R., & Hopkins, B. (1990). *School improvement for real.* London: Routledge.

Independent Committee for Education Reform. (2018). *Report on the implementation and recommendations for Education Reform*. Bangkok: Independent Committee for Education Reform. (in Thai)

Jaturongkul, A. (2008). *Marketing for modern administrators*. Bangkok: Se-Education. (in Thai)

Khongsaeng, A. (2021). *Strategic school management development for educational quality enhancement.* Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing.* (17th ed.). Harlow: Pearson.

Kounthong, K., & Thammasiri, C. (2023). Strategic school management: Applying SWOT and TOWS analysis for educational development. *Journal of educational administration and leadership, 11*(2), 105–120. (in Thai)

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607–610. Doi: https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Maharatnasakul, P. (2017). *Strategic management for organizational excellence*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Ministry of Education. (2002). *National education act b.e. 2542 (1999) and amendment (no. 2), b.e. 2545 (2002).* Bangkok: Kurusapa Publishing. (in Thai)

OECD. (2023). *PISA 2022 results (volume I): The state of learning and equity in education*. Paris: Oecd Publishing.

Office of the Basic Education Commission. (2022). *Basic information and educational quality development report.* Retrieved from https://www.obec.go.th (in Thai)

Office of the Basic Education Commission. (2023). *Report on the development of Thai educational quality 2023*. Bangkok: Office of the Basic Education Commission. (in Thai)

Office of the Education Council. (2017). *Report on monitoring and evaluating education reform.* Bangkok: Prikwan Graphic. (in Thai)

Office of the Education Council. (2017). *Report on monitoring and evaluating education reform.* Bangkok: Office of the Education Council. (in Thai)

Panicharoen, P., & Kulopas, T. (2023). The priority needs of developing academic management of Rangsit City Municipality Schools Pathum Thani Province based on the concept of student well-being. *Journal of educational research, faculty of education, Srinakharinwirot University, 18*(1), 41–55. (in Thai)

Pattiyani, S. (2006). *Strategic management for organizational development.* Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

Paul, J. (1983). *Strategic management: A practical approach (pp. 51–55).* St. Paul, MN: West Publishing.

Phatra, K. (2022). *Annual economic and investment strategy report 2022 (p. 15)*. Bangkok: Kiatnakin Phatra Bank Public Company Limited. (in Thai)

Phetsawang, P. (2018). *Strategic management for educational quality development.* Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

Porter, M. E. (2021). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York, NY: Free Press.

Prasertsri, S., & Wattanathorn, C. (2022). Strategic management in educational administration: Frameworks and practices. *Journal of educational administration and leadership, 12*(1), 35–50. (in Thai)

QS. (2018). *QS World University Rankings 2018.* Retrieved from https://www.topuniversities.com

Rimthong, B., & Thamthatsananon, S. (2023). Strategic educational management for area-based development of small schools under the office of Mukdahan Primary Educational Service Area. *Journal of peace studies MCU, 7*, 2853–2867.

Sato, M. (2021). *Inquiry with collaboration in school as learning community: Why re-innovation of learning and equitable education are the keystones for the post-corona society [Keynote speech]. The 8th International Conference of School as Learning Community, The University of Tokyo, Tokyo, Japan.* Retrieved from https://manabusato.com/for_eng/

Somprach, K. (2016). *Development of a sustainable school management model*. Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)

Times Higher Education. (2018). *World University Rankings 2018.* Retrieved from https://www.timeshighereducation.com

Trilling, B., & Fadel, C. (2021). *21st century skills: Learning for life in our times*. Hoboken, NJ: Wiley.

Usa-o, K. (2020). *Proactive public relations for student recruitment in educational institutions.* Khon Kaen: Khon Kaen University Press. (in Thai)

Usa-o, K. (2020). *Strategic management in educational institutions.* Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

Usa-o, K. (2024). *Public relations and communication strategies in educational institutions.* Bangkok: Education Publishing. (in Thai)

Watts, G., & Paciga, J. J. (2011). *Conscious adaptation: Building resilient organizations. In T. Carmichael (Ed.), Complex adaptive systems: Energy, information, and intelligence.* AAAI Fall Symposium Series.

William, J. F., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Marketing.* (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Wongkiertratan, W. (2011). *Strategic management in modern organizations.* Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

Wongwanich, S. (2022). *Educational management for sustainability.* Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

World Economic Forum. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018.* Geneva: World Economic Forum.