

# ศิลปนักบริหารปริทัศน์

Journal of Arts Executive Review



ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (ฉบับรวมที่ 4) มกราคม – เมษายน พ.ศ. 2566

ISSN: 2774-1257 (Online)



## วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ Journal of Arts Executive Review

ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2566 Vol. 2 No. 1 January – April 2023 ISSN: 2774-1257 (Online)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการ และการพัฒนาศักยภาพผลงานทางวิชาการในลักษณะบทความทางวิชาการของคณาจารย์ นักวิชาการ และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ประชาชนผู้สนใจ
2. เพื่อให้บริการทางสังคมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ

### นโยบายการตีพิมพ์

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ เป็นวารสารราย 4 เดือน รับผิดชอบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในมิติด้านศิลปศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ลักษณะของบทความที่จะนำลงตีพิมพ์ ได้แก่บทความวิจัย (Research Article) บทความวิชาการ (Academic Article) บทความปริทรรศน์ หรือบทวิจารณ์วรรณกรรม (Review Article) บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review) และการแปลบทความภาษาต่างประเทศ และบทความพิเศษของผู้เชี่ยวชาญหรือบรรณาธิการ

บทความที่ได้รับตีพิมพ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์ ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ (Peer Review) จำนวน 2 ท่านที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind Peer Review)

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความในวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

### กำหนดการเผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ (ราย 4 เดือน) คือ

ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน (January – April)

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม (May – August)

ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม (September – December)



# ศิลปินักบริหารปริทัศน์

## Journal of Arts Executive Review

### บรรณาธิการ

ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

### กองบรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ปวะบุตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญฤดี อุดมผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จัตตุพรพงษ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
ธนบุรี

### คณะผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ (Reviewers)

รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมภา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ ทองทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศัม ภูติอริยวัฒน์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย

ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร

มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา

มหาวิทยาลัยชินวัตร

ดร.สุรัชย์ พุดชู

ดร. อุดม จันทิมา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย

## บทบรรณาธิการ

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน ได้รับรวบรวมองค์ความรู้ด้านศิลปศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ลักษณะของบทความที่จะนำลงตีพิมพ์ ได้แก่บทความวิจัย บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์หรือบทความวิจารณ์วรรณกรรม บทความหนังสือเพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการของคณาจารย์บัณฑิตศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาสาระในวารฉบับนี้มีจำนวน 5 เรื่อง โดยทุกบทความได้ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิประจำฉบับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งบทความเหล่านี้ยังคงผ่านกระบวนการประเมินบทความอย่างเข้มข้นทุกเรื่องก่อนการตีพิมพ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานของวารสารให้เป็นไปตามเกณฑ์ของศูนย์ดัชนีอ้างอิงวารสารไทย (TCI Centre) โดยทางกองบรรณาธิการวารสารฯ ต้องขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้การสนับสนุนวารสารมาโดยตลอด ท่านสามารถดาวน์โหลดบทบรรณาธิการฉบับเต็มทุกเรื่องได้ที่เว็บไซต์ของวารสาร <https://www.artexecutive.org> โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

บรรณาธิการ



# สารบัญ

หน้า

บทบรรณาธิการ .....	ก
สารบัญ .....	ข
<b>บทความวิจัย Research Articles</b>	
การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักกัฏฒิศรรม 4 โรงเรียนประถมศึภษากรลุ่ม 1 จ้งหวัดปทุมธานี Development of Personnel’s Skills in Information Technology according to the Principles of Vuddhidhamma, Primary School Group 1, Pathum Thani Province.	
แสงตะวัน อาจละออ (Sangtawan Arjla-or) .....	1-16
แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึภษามัธยมศึภษาปทุมธานี Guideline for Online Teaching and Learning under the COVID-19 Situation Schools under the office of Secondary Education Service Area, Pathum Thani.	
พยุ่ง โสพลสุข (Payong Sopolsuk) .....	17-31
การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัดถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึภษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึภษาประถมศึภษาอ่างทอง The Personnel Administration Based on Sangahavatthu Principles of School Administrators under Office of Angthong Primary Educational Service Area.	



อัชญชลี พรหมเถื่อน (Anchalee Promtuan) ..... 33–49

## บทความวิชาการ Academic Articles

### การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

#### Change Management of School in Digital Era.

ดุลชิตร์ มงคล (Dunlachit Mongkhon) ..... 53–78

### ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

#### Professionalism of new school administrators in the 21<sup>st</sup> century

นางนุชรี นุชนิล (Nutchree Nutchnil) ..... 71–85

## ภาคผนวก

หลักการอ้างอิงของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ..... 87

**บทความวิจัย**

Research Articles



การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี

Development of Personnel's Skills in Information Technology according to the  
Principles of Uddhidhamma, Primary School Group 1, Pathum Thani Province

แสงตะวัน อาจละออ

Sangtawan Arjla-or

โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

Thammasat Khlong Luang Witthayakhom School

\*Corresponding Author e-mail: sangtawan@thk.ac.th

ตอบรับบทความ (Received) : 10 มกราคม 2566

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 14 กุมภาพันธ์ 2566

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 22 มีนาคม 2566

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 เมษายน 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อศึกษาการนำเสนอวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี การวิจัยเป็นแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 175 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 รูป/คน ด้วยแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวม พบว่า ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านเทคโนโลยีเครือข่าย ที่เข้ามามีบทบาทต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีเครือข่าย ด้านคอมพิวเตอร์ และด้าน

ระบบสื่อสาร ตามลำดับ 2) วิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานีในภาพรวม พบว่า ทักษะของบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ โดยการควบคุมลักษณะมิตรที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และปัญหาพร้อมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ด้านระบบสื่อสาร ให้การส่งเสริมส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในด้านระบบสื่อสารและสามารถนำไปต่อยอดเผยแพร่ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านเทคโนโลยีเครือข่าย โดยการนำหลักคุณธรรม 4 มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการใช้งานเทคโนโลยีให้ถูกต้อง เหมาะสม มีความทันสมัยก้าวทันเทคโนโลยี 3) การนำเสนอวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญแล้ว ยังต้องอาศัยนำหลักคุณธรรม 4 เข้ามาปรับประยุกต์ และถือปฏิบัติโดยการนำข้อมูล แหล่งข้อมูล นำมาคิดพิจารณาไตร่ตรองหาเหตุผลอย่างถูกวิธี รอบคอบ สอบถามผู้รู้ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ตั้งใจเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถของตน ใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กันจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:**- ทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ; คุณธรรม 4

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the state of personnel's skills in information technology of Primary School Group 1 in Pathum Thani province, 2) to study the methods for developing skills in information technology according to the principles of Uddhidhamma of personnel of Primary School Group 1 in Pathum Thani province, and 3) to propose the methods for developing skills in information technology according to the principles of Uddhidhamma of personnel of Primary School Group 1 in Pathum Thani province. The mixed research methods were used in the study. 1) The quantitative data were collected by questionnaire from 175 teachers in Primary School Group 1 and analyzed by percentage,

mean and standard deviation. 2) The qualitative data were collected by interviews with 5 key-informants and analyzed by content analysis. 1) The state of personnel's skills in information technology of Primary School Group 1 in Pathum Thani province was at a high level overall. In descending order, the highest level was on network technology, followed by computer, and information system respectively. 2) Methods for developing skills in information technology according to the principles of Vuddhidhamma of personnel of Primary School Group 1 in Pathum Thani province are as follows; In computer, personnel should associate with good companions, listen to others and help solve problems together; In information system, personnel should be trained with information system in order that they can apply their knowledge and skills in the organizations effectively; In network technology, personnel should integrate the four principles of Vuddhidhamma in the use of information technology. 3) The proposed methods for developing skills in information technology according to the principles of Vuddhidhamma of personnel of Primary School Group 1 in Pathum Thani province are that besides having competency and expertise in technology, the personnel have to rely on the four principles of Vuddhidhamma by taking information sources into consideration for causes and results properly and carefully, consult with knowledgeable people, listen to other people's opinions, pay attention to the work assigned, and use technology ethically for the success of work operation.

**Keywords:**– Skills in Information technology; Vuddhidhamma IV

## บทนำ

หลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำ

กิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงาน ทั้งระบบให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ ซึ่งการจะทำให้ได้ผลเช่นนี้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำสถานศึกษาต้องการแนวทางหลัก ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการ พัฒนาการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดนั้น ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีเส้นทางในการบริหารของตนแตกต่างกันไปตามความถนัด และความสามารถที่ตนมีอยู่ ในเส้นทางที่หลากหลายนั้นล้วนจำเป็นต้องยึดถือแนวทางในการ ดำเนินงานทั้งสิ้น (ทิตินา แหมมณีและภาชิต ประมวลศิลป์ชัย, 2547)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติที่ตัวเหมาะสมให้ ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพ กายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไป ถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ ต้องพ้น จากการทำงานด้วยเหตุทุกพลาภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใด ให้สามารถโดยการบริหารงานบุคคล ตามแนวการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของโรงเรียน อยู่ในภารกิจงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลัก ของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542)

ในส่วนการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี พบว่า บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นต่อสภาพทักษะปัจจุบันของบุคลากรด้านเทคโนโลยีเครือข่าย อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และในสถานการณ์ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดทำสื่อการ เรียนการสอนมากขึ้น ครูผู้สอนจัดทำสื่อในรูปแบบคลิปวิดีโอลงเผยแพร่ผ่านยูทูป สามารถให้ ผู้เรียนมาศึกษาเนื้อหาย้อนหลังได้อย่างสะดวก การใช้งานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ใน การเผยแพร่ผลงาน ข้อมูลข่าวสาร สื่อการสอนต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ออนไลน์

ทั้งนี้อาจจะมีการแสกข้อมูลเกิดขึ้นได้ บุคลากรจึงต้องมีการศึกษาริธีการป้องกันข้อมูล ของตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อข้อมูล การนำข้อมูล ข่าวสาร หรือผลงานจากผู้อื่นมา

ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอาจจะต้องมีการกระทำอย่างถูกต้อง ผู้บริหารส่งเสริมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูรับฟังข้อเสนอแนะจากกัลยาณมิตรเพื่อนำไปทดลองให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้ครูจัดทำเป็นเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้บริหาร สร้างเครือข่ายการจัดเก็บความรู้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ องค์ความรู้ที่จัดเก็บมาใช้สนับสนุนในการแก้ปัญหาของการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิชิต โคตรมา,2551) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการในองค์กรเนื่องจากช่วยให้การตัดสินใจปฏิบัติงานได้รวดเร็วในการบริหารจัดการศึกษาการตัดสินใจวางแผนการศึกษาระยะต่างๆ ระบบสารสนเทศช่วยให้เกิดด้านการบริหารเวลาด้านการบริหารบุคคลในการเข้าถึงข้อมูลช่วยแก้ปัญหาด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั้งการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้ชัดเจนและสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องอาศัยหลักคุณธรรม 4 นำมาเป็นเครื่องยึดถือ และปฏิบัติตามเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักธรรมที่นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับงาน ควรอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือของข้อมูล แหล่งข้อมูล นำมาคิด พิจารณา ไตร่ตรอง อีกทั้งยังต้องมองเห็นถึงประโยชน์ที่ต่อองค์กรที่แท้จริง ซึ่งการจัดการความรู้มีหัวใจสำคัญอยู่ 3 สิ่งคือ เพื่อนหรือกัลยาณมิตรที่เป็นสัตบุรุษ นวัตกรรมเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมจึงจะมีประสิทธิภาพในการนำความรู้มาใช้แก้ไขปัญหาในองค์กรได้โดยผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (เศกสรรค์ คงคชวัน,2556)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาเนื่องจากความจำเป็น เป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน แต่การใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันนั้นยังมีความผิดพลาดหลากหลายประการผู้วิจัยจึงได้นำหลักคุณธรรม 4 มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากร



### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี
- 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี
- 3) เพื่อศึกษาการนำเสนอวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2550) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง “การนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสารสนเทศทำให้สารสนเทศมีประโยชน์และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศยังเอื้อประโยชน์ทำให้การสื่อสารกันและกันของมนุษย์ทำได้ง่ายไร้ขีดจำกัด มากขึ้นทั้งนี้อาจแบ่งประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารออกเป็นประเภทหลักๆ ได้ 3 ประเภท คืออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และเวิร์ลไวด์เว็บ

พิชิต โคตรมา (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ต้องการของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการในองค์กรเนื่องจากการช่วยให้การตัดสินใจปฏิบัติงานได้รวดเร็วในการบริหารจัดการศึกษาการตัดสินใจวางแผน การศึกษาระยะต่างๆ ระบบสารสนเทศช่วยให้เกิดด้านการบริหารเวลาด้านการบริหารบุคคลในการเข้าถึงข้อมูลช่วยแก้ปัญหาด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั้งการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการได้ชัดเจนและสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน อัครภูมิ (2551) ได้กล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology : ICT) ว่าเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับระบบ

คอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเครือข่าย ระบบโทรคมนาคม วิทยุ และโทรทัศน์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นภลีนธุ์ สืบบุก (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึง อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมประมวล เก็บรักษา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศโดยรวมทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล และการสื่อสาร โทรคมนาคม

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารเข้าด้วยกันโดยมีกระบวนการจัดเก็บ จัดหา การสร้าง ประมวลผล การรับส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ อันได้แก่ ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว ข้อความ ตัวอักษร และตัวเลข ซึ่งการสื่อสารนี้จะผ่านระบบการสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรทัศน์ วิทยุ และเครื่องมือสื่อสารทุกชนิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและมีความปลอดภัยสูงอีกทั้งยังก้าวทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วได้อีกด้วย

#### หลักคุณธรรม 4

##### ความหมายของหลักคุณธรรม 4

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักคุณธรรม 4 พบว่า แนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักคุณธรรม 4 ไว้ว่า ธรรมปัญญาคุณธรรมนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้เป็นองค์ธรรมที่เกื้อหนุนให้กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างได้ผลดี เช่น เมื่อต้องการศึกษาหาความรู้ในสิ่งที่มีคุณประโยชน์ที่เป็นความเจริญงอกงามในชีวิต ในเบื้องต้นต้องเลือกคบคนดี หรือกัลยาณมิตร เช่น ครู อาจารย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ เพื่อขอคำแนะนำ และในขณะที่ฟังคำแนะนำจะต้องพิจารณาตามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง วิธีคิดพิจารณาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง คือคิดหาเหตุผลของเรื่องนั้นๆ ว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ อาจหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการสืบค้น สนทนา อภิปราย รวมถึงการสังเกตเผ้าดูพินิจวิเคราะห์ ซึ่ง

เหตุผล ไตร่ตรอง ตรวจสอบ ทดลอง และขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวพระพุทธศาสนา คือ ผูกมัด ทำให้บ่อย ทำให้มาก ซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงของผู้เรียนรู้ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการนี้ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อทำให้แจ้งโสดาปัตติผล ธรรม 4 ประการ อะไรบ้าง คือ 1) สัมปยุตตสังเสวะ (คบสัตบุรุษ) 2) สัทธัมมัสสวณะ (ฟังพระสัทธรรม) 3) โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาโดยแยบคาย) 4) ธัมมานุสัมมปฏิบัติ (ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม) ธรรม 4 ประการนี้แล ที่บุคคลเจริญทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อทำให้แจ้งโสดาปัตติผล ภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการนี้ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อทำให้แจ้งสกทาคามีผล อนาคามีผล อรหัตตผล (เอี่ยมอร ชลวร, 2554) ผู้ทรงปัญญานอกจากควรมีคุณลักษณะ 7 ประการดังกล่าวแล้ว ยังควรมีคุณสมบัติอีก 7 ประการ ได้แก่ 1) น่ารัก (ปิโย) คือเข้าถึงจิตใจ สร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง 2) นำเคารพ (ครุ) คือมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ 3) นำเจริญใจ (ภาวนิโย) คือมีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง 4) รู้จักพูดให้ได้ผล (วตฺตา จ) คือพูดเป็น รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำ 5) ทนต่อถ้อยคำ (วจนฺทฺขโม) คือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จุกจิก อดทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์ 6) แกล้งเรื่องล้าลึกได้ (คฺมฺภีรญฺจ กถ กตฺตา) คือกล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งซับซ้อนให้เข้าใจได้ และ 7) ไม่ชักนำในอริฐาน (โน จญฺฐานํ นิโยชเย) คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2565))

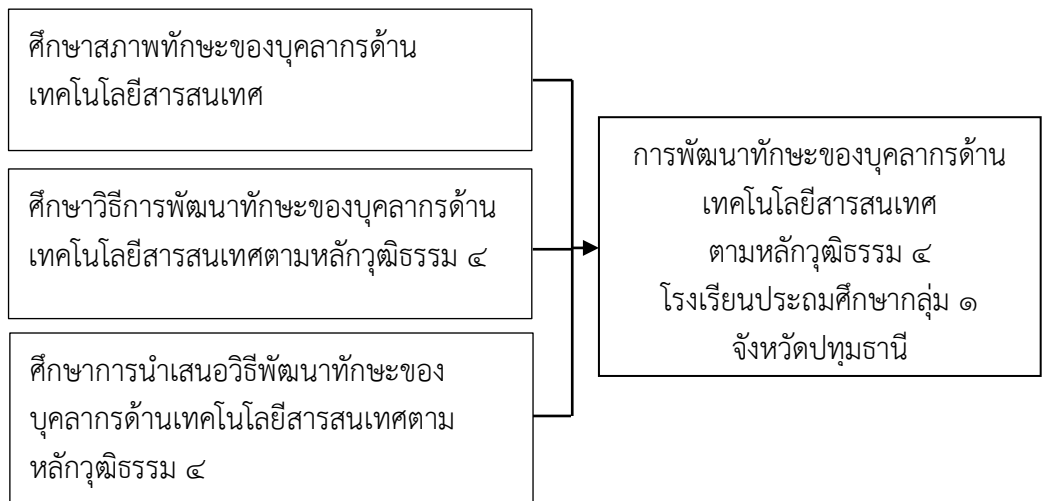
จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความหมายของ วุฒิธรรม 4 หมายถึง คุณธรรมที่ผู้นำมาปฏิบัตินั้นจะสร้างความเจริญงอกงามแห่งปัญญา อันประกอบไปด้วย คบคนดี ฟังคำแนะนำที่ดี คิดถูกวิธี และปฏิบัติถูกต้องตามธรรม โดยการพัฒนาขั้นแรกจะต้องหาโอกาสที่ดีให้ได้พบกับสัตบุรุษที่เป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ดี เป็นกัลยาณมิตร และเมื่อพบสัตบุรุษแล้ว รู้จักแล้ว ต้องหมั่นฟังความรู้ของคนดีมีความรู้จึงจะเกิดปัญญา หรือทำปัญญาให้พัฒนาและเจริญขึ้น ซึ่งปัญญานี้จะสำเร็จได้ด้วยการศึกษาเล่าเรียน เป็นหลักสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ที่เป็นขั้นเป็นตอนโดยเริ่มต้นจากการมีกัลยาณมิตรที่ดี (ครู เพื่อน) ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรม รับฟังบุคคลเหล่านั้นด้วยความตั้งใจและน้อมรับเอาคำสอน คำแนะนำ และความรู้ด้วยการคิดอย่างแยบคายในเชิงสร้างสรรค์ และนาเอาคาสอน

และความรู้ที่ได้รับฟังได้ศึกษาเรียนรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นหรือเพื่อประโยชน์สุขต่อองค์กรและประเทศชาติต่อไป

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักสูตร 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

#### ตัวแปรต้น (Independent Variables)      ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



#### ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) เป็นการผสมผสานระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology Research) กับวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักสูตร 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี โดยการศึกษาเอกสาร และการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักสูตร 4 โดยมีผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักสูตร 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี จากการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักสูตร 4 โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี ภาพรวมทั้ง 3 ด้าน บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีเครือข่าย ด้านคอมพิวเตอร์ และด้านระบบสื่อสาร ตามลำดับสามารถ โดยสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยีเครือข่าย พบว่า บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

1.1) มีทักษะการเผยแพร่คลิปวิดีโอผ่านยูทูป

1.2) มีความรู้ในการตั้งค่าระบบป้องกัน ไวไฟ ด้วยตัวเองอยู่ใน ตามลำดับ

1.3) มีทักษะในการส่งรูปภาพ คลิปวิดีโอ ทางอินเทอร์เน็ต ให้ผู้อื่นใช้งานโดยใช้ เช่น YouTube ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถใช้แอปพลิเคชันบนเครือข่าย เช่น facebook.com

2) ด้านคอมพิวเตอร์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

2.1) สามารถใช้โปรแกรม Microsoft Word เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2) มีทักษะในการเชื่อมต่อระหว่างชนิดอุปกรณ์

2.3) มีทักษะในการพิมพ์ดีดโดยใช้แป้นพิมพ์คอมพิวเตอร์ ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ มีความรู้ด้านการประกอบ ซ่อมแซม เครื่องคอมพิวเตอร์ ตามลำดับ

3) ด้านระบบสื่อสาร พบว่า ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

3.1) สามารถ Download/Upload ข้อมูลจาก Internet มาใช้ในการปฏิบัติงานได้

3.2) มีทักษะในการแสดงความคิดเห็นไม่ให้เกิดเป็นประเด็นขัดแย้ง และยอมรับความแตกต่างและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3) หลายครั้งที่การสืบค้นเรื่องเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี พบว่า

1) ด้านคอมพิวเตอร์ มีวิธีการดังนี้ มีกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และปัญหาพร้อมทั้งร่วมมือช่วยกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่เพื่อจะได้ร่วมกันพัฒนาองค์กร และมีการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ ความสามารถไปพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพของสังคมต่อไป

2. ด้านระบบสื่อสาร มีวิธีการดังนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะกระบวนการ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในด้านระบบสื่อสาร เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้มีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความคิดสร้างสรรค์ ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น และยังเปิดโอกาสได้พบกัลยาณมิตรที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ด้านเทคโนโลยีเครือข่าย มีวิธีการดังนี้ การใช้หลักคุณธรรม 4 มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีเครือข่าย ให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมถูกต้อง มีความทันสมัย ใช้งานได้สะดวก รวดเร็ว และมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี พบว่า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวมิได้ ทั้งนี้ ต้องมีองค์ประกอบหลายประการ โดยการนำหลักคุณธรรม 4 มาปรับประยุกต์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ การคบกำลัยามิตร เพื่อนร่วมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี รับฟัง ให้ความช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษาและร่วมกันช่วยแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้นำความรู้ไปเผยแพร่กับบุคคลภายนอกองค์กร และนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ของตนเอง

### องค์ความรู้การวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 ทำให้ทราบถึง วิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักคุณธรรม 4 โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 วิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักคุณธรรม 4

จากแผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยได้ค้นพบวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามหลักคุณธรรม 4 โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

คุณธรรม (Wuddthitham) เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องเจริญ, คุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญอกงาม ผู้ที่ได้ปฏิบัติจะนำให้มีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต เรียกว่า หลักคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่

สัปปุริสสังเสวะคือ คบหาสัตบุรุษ, เสวนาทานผู้รู้ผู้ทรงคุณ

สัทธัมมัสสวนะ คือ ฟังสัทธรรม, เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง

โยนิโสมนสิการ คือ ทำในใจโดยแยบคาย, คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี – critical reflection)

ธัมมานุষ্ঠัมมปฏิบัติคือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม, ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลัก คือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่นๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตรึตรองเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้นๆ

ด้านคอมพิวเตอร์ Computer ได้แก่ การคบผู้มีกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น ปัญหาพร้อมมือกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง

ด้านระบบสื่อสาร (Communication system) ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะกระบวนการ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถความชำนาญ ในด้านระบบสื่อสาร เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความคิดสร้างสรรค์ ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น และยังเปิดโอกาสได้พบกัลยาณมิตรที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านเทคโนโลยีเครือข่าย (Network technology) ได้แก่ การพัฒนาทักษะบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีเครือข่าย ให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมถูกต้องมีความทันสมัย ใช้งานได้สะดวก รวดเร็ว และมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ



## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) องค์กรควรให้การส่งเสริม สนับสนุนความรู้ ความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) ควรจัดให้บุคลากรได้นำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเผยแพร่ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

3) ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกัลยาณมิตรเพื่อ จัดทำเป็นฐานข้อมูล

4) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหา และนำ ความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว

5) องค์กรควรส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ต่อยอดสร้างประสบการณ์ ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

1) บุคลากรนำองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ของ ตนเองให้เหมาะสมกับงาน

2) สร้างเครือข่ายงานเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกัลยาณมิตรเพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูล

4) บุคลากรนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา จัดเก็บองค์ความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว

5) ผู้บริหารและบุคลากรนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ต่อยอดสร้างประสบการณ์ ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และนำไปปรับประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้เหมาะสม

2) ควรมีการเผยแพร่ผลงาน และผลจากการปฏิบัติงานผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีลดการใช้กระดาษ หรือวัสดุสิ้นเปลือง

3) ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์กรในงานทุกๆ งาน เพื่อให้งานได้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

### เอกสารอ้างอิง

กมลรัฐ อินทรทัศน์. (2550). **เทคโนโลยีสารสนเทศและทฤษฎีการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **การศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมือง**. แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th/moe/th/news/>. สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2562.

ทิตนา แชมมณี และภาษิต ประมวลศิลป์ชัย. (2547). **ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ปกรณ์ศิลป์พรินติ้ง.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2559). **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**. แหล่งที่มา. [http://www.watnyanaves.net/uploads/File/books/pdf/buddhadhamma\\_extended\\_edition.pdf](http://www.watnyanaves.net/uploads/File/books/pdf/buddhadhamma_extended_edition.pdf). สืบค้นเมื่อ 9 ม.ค. 2565.

พิชิต โคตรมา. (2551). **การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสนาบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

นภสินธุ์ สืบบุก. (2558). **เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับครู**. แหล่งที่มา : <https://nopasinn-mu58.blogspot.com/>. สืบค้นเมื่อ 15 พ.ย. 2565.

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักฯ (2546). **ที่มา ความหมาย และพัฒนาการของหลักทรัพย์**. แหล่งที่มา. <http://www.socgg.soc.go.th/History1.htm>. สืบค้นเมื่อ 15 ก.พ. 2565)

เศกสรรค์ คงชวัน. (2556). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การบริหารส่วนตำบลควนศรี อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี. โครงการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมาน อัครภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษามัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี : หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

เอี่ยมอร ชลวร (2554). การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

Guideline for Online Teaching and Learning under the COVID-19 Situation  
Schools under the office of Secondary Education Service Area, Pathum Thani.

พยุ่ง โสพลสุข

Payong Sopolsuk

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkomrajavidyalaya University

\*Corresponding Author e-mail: papatchaya25p@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 10 มกราคม 2566

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 12 กุมภาพันธ์ 2566

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 มีนาคม 2566

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 เมษายน 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 2) ศึกษาหลักการ วิธีการ การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 และ 3) ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) โดยใช้สถิติคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 328 คน 22 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนด้านหลักสูตรการเรียนการสอนด้านสื่อการเรียนการสอน และข้อที่มีอยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) หลักการ วิธีการ หลักสูตรการเรียนการสอน แผนการศึกษายังคงเหมือนเดิมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (วิกฤตไวรัส COVID-19) การเรียนออนไลน์ (e-Learning) จึงเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิมโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ผสมผสานร่วมกัน ระยะเวลาทำการเรียนแต่ละรายวิชาตรงตามการเรียน

แบบปกติ ทักษะที่ใช้ในการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย โดยอาจใช้ภาพ วิดีโอ หรือ ตัวอย่างสื่อประเภทอื่นๆ ที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจได้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพราะฉะนั้น นักเรียนจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนมากกว่าปกติ ผู้ปกครองต้องช่วยเสริมจากหลังการเรียนต้องมาทบทวน ยิ่งเรียนยิ่งได้กับตัวเอง และสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหาและสถานการณ์ 3) หลักสูตรแกนกลางของไทยกำหนดตัวชี้วัด “ต้องรู้” และ “ควรรู้” ในแต่ละสาระวิชาแต่ต้องเพิ่มความชัดเจนในการสื่อสาร เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ สามารถจัดตามเนื้อหาหรือตามประเด็นที่น่าสนใจ และยังสามารถบูรณาการข้ามวิชาหรือในวิชาเดียวกัน แต่ควรให้น้ำหนักการประเมินโอกาสทางการเรียนของเด็ก มากกว่าการวัดความรู้ด้วยคะแนนสอบ สถานการณ์โรคระบาดในปัจจุบันทำให้ต้องใช้รูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย ดังนั้น คุณภาพการศึกษาที่เด็กจะได้รับในแต่ละพื้นที่จะไม่เหมือนกัน

**คำสำคัญ:**- การจัดการเรียนการสอน; การเรียนรู้ใหม่; ออนไลน์

### Abstract

The objectives of this research were to 1) study the condition of teaching and learning management under the COVID-19 situation. in schools under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office 2) Study the principles, methods, and management of online teaching and learning under the COVID-19 situation in schools under the Secondary Education Service Area Office, Pathum Thani 3) Study the guidelines for online teaching and learning under the COVID-19 situation in schools under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office which is a research that combines methods (Mixed-Method Research) between qualitative research (Qualitative Research) and Qualitive Research using statistics, i.e. frequency, percentage, mean and standard deviation of a sample questionnaire of 328 people in 22 schools. The results of the study found that: 1) The condition of teaching and learning under the COVID-19 situation in schools under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office, the overall picture of the four aspects was at a high level, namely, teaching and learning management, curricula, instructional media; teach and the items that existed at the lowest level were the measurement and evaluation

of teaching and learning outcomes. 2) teaching and learning courses The study plan remains the same. Adjust according to the situation (COVID-19 crisis) Online learning (e-Learning) is an educational innovation. who come to change the traditional teaching style by bringing together technology together Online learning management The duration of study for each course corresponds to the normal course of study. Clear, to-the-point, and easy-to-understand communication skills, possibly using images, videos, or other online media snippets. that help students Most understandable within a limited time limit. Moreover, teachers should increase the frequency of communication with students and parents. Assessment is a highly flexible learning. Therefore, students need to be responsible for studying more than usual. Parents must help after studying to review. The more you learn, the more you get by yourself. This can be done in a variety of ways depending on the suitability of the content and the situation. 3) The Thai Core Curriculum has classified the indicators. but must increase the clarity of communication for teachers and parents The Thai Core Curriculum has set the indicators of “must know” and “should know” in each subject matter. but need to add clarity Teaching should increase the flexibility of the time structure and the variety of learning styles. Units can be organized by content or topic of interest. and can also be integrated across subjects or within the same subject. Assessment should still be maintained, but should be weighted to assess the child's educational opportunities. rather than measuring knowledge with test scores The current epidemic situation requires a variety of teaching and learning styles. Therefore, the quality of education that children receive in each area will not be the same.

**Keywords:**– Education Management; New Normal ; Online Teaching

## บทนำ

การระบาดของไวรัสโคโรนา พ.ศ. 2562–2563 เป็นการระบาดทั่วโลกโดยมีสาเหตุมาจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ ในวันที่ 30

มกราคม 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่ว ในวันที่ 11 มีนาคม 2563 จากเดิมที่เราคิดว่าเรื่องโรคระบาดอาจเป็นเรื่องไกลตัว เราเห็นการแพร่ระบาดของโรคซาร์สและพบเจอกับวิกฤตต่างๆ อย่างต่อเนื่อง แต่เราไม่เคยคิดว่ามันจะมาถึงตัว จนกระทั่งโควิด-19 มาถึงและก่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลก เมื่อวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ระลอกแรกเริ่มคลี่คลายลงหลายๆ ภาคส่วนเริ่มพูดถึง “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” ที่จะตามมา การมาเยือนของวิกฤตโรคระบาดทำให้เกิดคำถามเกี่ยวกับระบบการศึกษาหลากหลายด้าน เป็นต้นว่าเราจะออกแบบการเรียนรู้อันยุคโควิด-19 ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ทักษะและหลักสูตรโลกการศึกษารูปแบบใหม่หลังจากนี้ควรมีหน้าตาแบบไหน เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้หรือทำให้ความเหลื่อมล้ำยิ่งแย่กว่าเดิม จริงหรือไม่ที่เราสามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ให้กลายเป็นโอกาสด้านการศึกษา จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New Abnormal) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอดต้องปรับตัว เพราะวิกฤตโควิด-19 เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น จากสถานการณ์ โรคระบาดโควิด-19 ที่เข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญ ทำให้ผู้เรียนต้องปรับเป็นเรียนจากที่บ้าน ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวและคิดนวัตกรรม เปลี่ยนการศึกษาจาก “ออฟไลน์” มาเป็น “ออนไลน์” อย่างเต็มรูปแบบ ทำให้ได้เรียนรู้พลังแห่งความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาคความท้าทายครั้งใหญ่ที่สุดของโลก บทความของ World Economic Forum ได้วิเคราะห์และสรุปไว้ว่า มี 4 บทเรียน ที่จะต้องเตรียมสำหรับการศึกษารุ่นต่อไป

1. สอนให้รุ่นต่อไปอยู่ในโลกที่เชื่อมต่อการระบาดของไวรัสสายพันธุ์ใหม่เปลี่ยนแปลงโลก ทำให้เห็นภาพว่าโลกเชื่อมต่อกันไม่มีสิ่งๆ ที่เรียกว่า พหุติกรรม “โดดเดี่ยว” อีกต่อไปแล้ว คนที่ประสบความสำเร็จในทศวรรษต่อไป ต้องเป็นคนที่เข้าใจความสัมพันธ์กันของโลก และสามารถหาเส้นทางข้ามขีดจำกัดใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ และทำงานด้วยวิธีที่ใช้ความร่วมมือจากโลกที่เชื่อมต่อกัน

2. คำจำกัดความใหม่ของ “นักการศึกษา” จากความคิดที่ว่า นักการศึกษาเป็นผู้กำความรู้อันจะสร้างสติปัญญาของผู้เรียน ไม่ใช่ความคิดที่ตรงกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อีกต่อไป เมื่อผู้เรียนสามารถเสาะหาความรู้ หรือทักษะได้ทางออนไลน์ หรือทางโทรศัพท์ การจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของการศึกษาในห้องเรียนและห้องบรรยาย นี่อาจหมายถึงบทบาทของนักการศึกษาต้องเดินหน้าเข้าสู่การเป็นแรงสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่พัฒนาตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อสังคม

3. สอนทักษะชีวิตที่จำเป็นในอนาคตในสภาพแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป คนรุ่นใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นที่จะหาเส้นทางฝ่าฟันวิกฤตครั้งนี้ มองไปในอนาคตหนึ่งในทักษะที่สำคัญที่สุดที่ คือความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการสื่อสาร และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควบคู่ไปกับความสามารถในการเข้าใจ ความรู้สึกผู้อื่น และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถทำงานร่วมกับคนที่แตกต่าง

4. ปลดล็อกเทคโนโลยีที่จะช่วยส่งเสริมการศึกษาระบาดของโรคโควิด-19 เปลี่ยนแปลงโลก ส่งผลให้สถาบันการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวใช้เครื่องมือเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์เนื้อหาการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนทางไกลให้กับผู้เรียนในทุกระดับชั้น นักการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความเป็นไปได้ที่จะได้ทำอะไรที่แตกต่าง และแตกต่างด้วยความยืดหยุ่น ที่จะเกิดประโยชน์ในการเข้าถึงการศึกษาของเด็กทั่วโลก

ดังนั้น วิกฤต Covid-19 ครั้งนี้ เป็นโอกาสสำคัญในการจัดการศึกษาตามวิถี New Normal ที่เป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยดำเนินการกระชับหลักสูตรปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ครู ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และสอนอย่างมีแผนที่เหมาะสมรวมถึงการยกระดับการประเมินเพื่อการพัฒนาไม่ให้นักเรียนเสียโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะ เตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการรับมือกับ New Normal ของการศึกษาที่



เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ของทุกคน รวมถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

จากความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหา วิธีการ แนวทาง มาตรการ หรือนโยบายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเรียนรู้ออนไลน์ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาหลักการ วิธีการ การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

### แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการเรียนการสอน

#### แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน

การเรียนการสอนที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีนั้น ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการสอน และต้องทำความเข้าใจธรรมชาติที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทนี้จะกล่าวถึงความหมาย องค์ประกอบและลักษณะของการเรียน การเรียนรู้ การสอน การเรียนการสอน และการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งหลักการเรียนรู้กับหลักการสอนเพื่อให้เกิดความเข้าใจเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของผู้สอนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งผลให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต่อไป (เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558)

คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, (2559) การสอน (Teaching) Dictionary of Education ได้ให้ความหมายของการสอน หรือ Teaching ไว้ว่า ความหมายของการสอนในระดับแคบคือ วิธีการที่ครู ถ่ายทอดความรู้ อบรมนักเรียน ให้มีความรู้ ความคิด เจตคติและทักษะ ดังที่จุดประสงค์การศึกษาได้ระบุไว้ ส่วนความหมายของการสอนในระดับกว้าง หมายถึง การกระทำและการดำเนินการด้านต่างๆ ของครูภายใต้ สภาพการณ์การสอน การเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1. การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างครูกับนักเรียน 2. กระบวนการตัดสินใจและวางแผนก่อนสอน ซึ่ง ได้แก่ การวางแผนการสอน การจัดเตรียมสื่ออุปกรณ์ (Carter, V., & Good, E. (1973) การเรียนการสอน (Instruction) พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 ให้ความหมายของการเรียนการสอน หรือ Instruction ดังนี้ “การเรียนการสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์ กิจกรรม การเรียนรู้ และการฝึกทักษะโดยใช้ยุทธศาสตร์ กระบวนการ วิธีการ สื่อและ เทคนิคต่างๆ ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ บทบาทการเรียนรู้ของผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน หรือกับสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม (ราชบัณฑิตยสถาน,พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน. 2555) จากความหมายดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า “การสอน” “การเรียนการสอน” และ “การจัด การเรียนรู้” เป็นชุดคำที่อธิบายกิจกรรม การกระทำของครูหรือผู้สอน เพื่อให้แก่นักเรียนหรือผู้เรียนเกิด “การเรียน” และเกิด “การเรียนรู้” คำว่า “การสอน” และ “การเรียนการสอน” ไว้ว่า แต่เดิมนั้นมีการถ่ายทอดและปลูกฝังความคิด ความเชื่อในลัทธิและ ค่านิยมต่างๆ ต่อมาจึงมีการขยายการถ่ายทอดความรู้ ความคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันมีการฝากตัวขอเป็นศิษย์เพื่อ “เรียน” วิชาต่างๆ ในยุคนั้นจะเน้นหนักที่บทบาทของผู้สอน ผู้สอนคือผู้ ถ่ายทอดความรู้จะเรียกว่า “ครู” (Teacher) และการถ่ายทอดความรู้โดยครู เรียกว่า “การสอน” (Teaching) โดยการสอนเริ่มมีลักษณะเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่ชัดเจนขึ้น ในช่วงปลาย คริสต์ศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นช่วงสมัยของแฮร์บาร์ท (Herbart) โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ชั้นเสนอความรู้ใหม่ ชั้นสัมพันธ์ความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ ชั้นสรุป และชั้นประยุกต์ใช้ ต่อมาวิทยาการทางการศึกษาเจริญก้าวหน้าขึ้น แนวคิดทางการสอนที่เน้นบทบาทที่ครูเริ่ม เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ได้เสนอแนวคิดใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการกระทำ หรือ การเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) และผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยทางการศึกษา เพื่อตรวจสอบแนวคิดนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้เรียนควรจะเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน “การจัดการเรียนการสอน” ควรจะต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนควรมีบทบาทในการเรียนรู้ แนวคิดนี้ สะท้อนออกมาในคำศัพท์ว่า “การเรียนการสอน ” (Instruction) ดังนั้น การจัดการเรียนการสอน ครูจะต้องคำนึงถึงความสนใจ ความต้องการ และแรงจูงใจ ที่จะทำให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพ รู้จักคิด วิเคราะห์ มีส่วนร่วม และรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเห็นว่าการปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ครูซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจในระบบการเรียนการสอนเป็นอย่างดี (พระมหาสุเมธา ยุธะชัย ราชภัฏเทพสตรี, 2550)

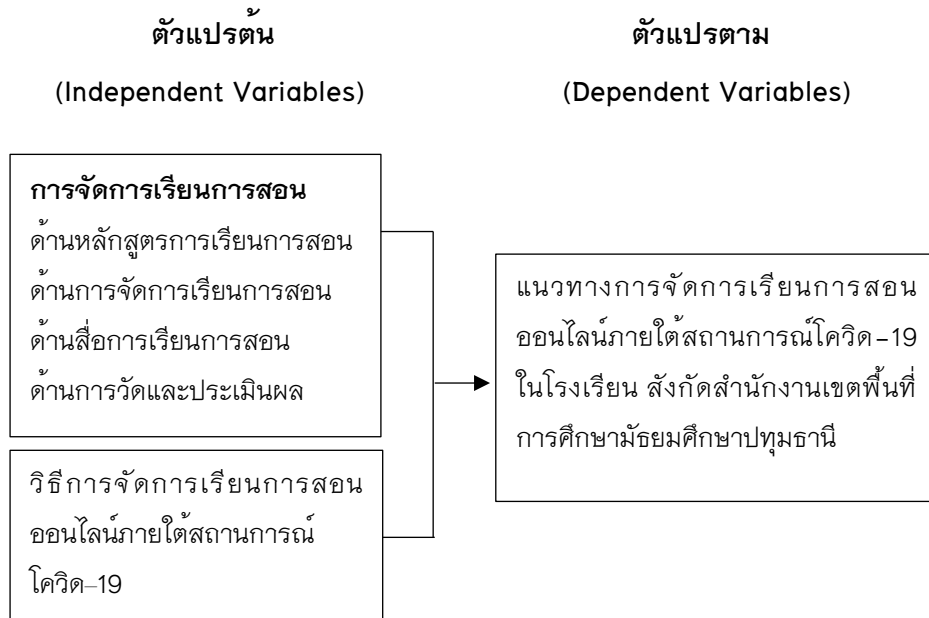
### แนวคิดเกี่ยวกับออนไลน์

ออนไลน์ (อังกฤษ: Online, on-line) และ ออฟไลน์ (อังกฤษ: Offline, off-line) เป็นคำศัพท์ในวงการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคม ออนไลน์แสดงถึงสถานะของการเชื่อมต่อกับเครือข่าย ไม่ว่าจะ เป็นเครือข่ายใดๆ และออฟไลน์แสดงถึงสถานะของการไม่เชื่อมต่อในความหมายปกติทั่วไป ออนไลน์อาจหมายถึงการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตหรือเว็ลด์ไวด์เว็บการเรียนการสอนแบบออนไลน์ คือ นวัตกรรมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงวิถีเรียนที่เป็นอยู่เดิมเป็นการเรียนที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต ดาวเทียมดังนั้นจึงหมายถึงรวมถึงการเรียนทางไกล การเรียนผ่านเว็บ ห้องเรียนเสมือนจริง ซึ่งมีจุดเชื่อมโยงคือเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นสื่อกลางของการเรียนรู้" (บุญเกื้อ ควรหาเวช, ออนไลน์) ฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) เป็นทรัพยากรสารสนเทศประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญในการให้บริการของห้องสมุด ฐานข้อมูลออนไลน์ หมายถึง ฐานข้อมูลที่ให้บริการผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้จัดการฐานข้อมูลหรือสำนักพิมพ์สามารถปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัย และผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา (Longodick.com, ออนไลน์) ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัสส่งผลให้สถานศึกษาในสังกัดของกระทรวงศึกษา ไม่สามารถเปิดสอนได้ตามปกติ ดังนั้นกระทรวงศึกษา จึงแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเลื่อนเวลาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในปี

การศึกษา 2563 ใหม่และกำหนดให้โรงเรียนในสังกัดของกระทรวงศึกษาฯ จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์เพื่อลดความเสี่ยงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในกลุ่มนักเรียนและทำให้โรงเรียนสามารถเปิดสอนได้ในปีการศึกษา 2563 อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนการสอนดังกล่าวต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและสิ่งสนับสนุนต่างๆ ที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์จากการสำรวจความพร้อมและความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มตัวอย่างครูจากหลายสถาบันในประเทศไทยพบว่า หลายสถาบันยังขาดความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ รวมถึงความต้องการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้แบบออนไลน์ที่เพียงพอต่อการใช้งานของนักเรียนในสถานศึกษาแต่ละแห่งในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ (วิทัศน์ ผักเจริญผล และคณะ, 2563) ในปัจจุบันสถานศึกษา ผู้สอน ผู้เรียน สามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่มากมายบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยจัดการเรียนการสอนให้สามารถนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านการจัดการชั้นเรียนของผู้สอน ความสะดวกสบายในการเข้าถึงความรู้ของผู้เรียน เครื่องมือที่ช่วยจัดการชั้นเรียน เช่น การสอนผ่านระบบ Google Classroom ผ่านระบบ Live ด้วย Google Meet และผ่านระบบ Zoom Meet เป็นต้น

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดออก 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา วารสาร บทความวิจัยและงานเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนผ่านระบบ Google Classroom การเรียนการสอนผ่านระบบ Live ด้วย Google Meet และการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบ Zoom Meet โดยมีผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 328 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าที่ และวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จากการสัมภาษณ์

แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยสภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า 1) ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มีการพัฒนาหลักสูตรโดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับการเรียนออนไลน์ หลักสูตรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับวัยและสถานภาพแวดล้อมของนักเรียน มีรูปแบบการสอนเป็นบทเรียนสำเร็จรูปและได้รับการอบรมตรงตามนโยบายการเรียนแบบปกติ และข้ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ คำนึงถึงความจำเป็นความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียนตามลำดับ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ครูกำหนดเนื้อหาการสอนแต่ละครั้งเหมาะสมกับเวลาเรียนตามเป้าหมาย การจัดการเรียนการสอนออนไลน์โดยใช้ ZOOM ครูแจ้งวัตถุประสงค์การเรียนให้นักเรียนได้ทราบทุกครั้ง ครูมีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และข้ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ครูมีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ตามลำดับ 3) ด้านสื่อการเรียนการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ครูมีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับชั้น ครูใช้สื่อเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประกอบการสอน ครูมีการใช้สื่อการสอนเพื่อสร้างความสนใจของผู้เรียนและมีการประยุกต์การใช้สื่อสมัยใหม่ ประกอบการเรียนการสอนทุกครั้ง และข้ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ครูใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้นักเรียนคิดวิเคราะห์เรียนรู้ด้วยตนเองจากสภาพจริง ตามลำดับ 4) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ครูมีการพิจารณาลักษณะของกิจกรรม หรือผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ครูมีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง มีการจัดสอบซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินอย่างยุติธรรม ครูมีการวางแผนกำหนดระยะเวลาในการวัดและประเมินผลทุกภาคการศึกษา และข้อ

อยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ครูจัดสอบแบบออนไลน์ โดยให้นักเรียนเปิดกล้องในขณะที่ทำข้อสอบตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีแนวทาง ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน มีดังนี้ 1.1) มีการพัฒนาหลักสูตรโดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับการเรียนออนไลน์ 1.2) หลักสูตรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับวัยและสถานภาพแวดล้อมของนักเรียน 1.3) มีรูปแบบการสอนเป็นบทเรียนสำเร็จรูปและได้รับการอบรมตรงตามนโยบายการเรียนแบบปกติ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน มีดังนี้ 2.1) กำหนดเนื้อหาการสอนแต่ละครั้งเหมาะสมกับเวลาเรียนตามเป้าหมาย 2.2) จัดการเรียนการสอนออนไลน์โดยใช้ ZOOM 2.3) แจกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ให้นักเรียนได้ทราบทุกครั้ง 2.4) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ 3) ด้านสื่อการเรียนการสอน มีดังนี้ 3.1) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับชั้น 3.2) ใช้สื่อเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประกอบการสอน 3.3) ใช้สื่อการสอนเพื่อสร้างความสนใจของผู้เรียนและมีการประยุกต์การใช้สื่อสมัยใหม่ ประกอบการเรียนการสอนทุกครั้ง 4) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน มีดังนี้ 4.1) วัดและประเมินผล ตามสภาพจริง 4.2) จัดสอบซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินอย่างยุติธรรม 4.3) วางแผนกำหนดระยะเวลาในการวัดและประเมินผลทุกภาคการศึกษา

วัตถุประสงค์ที่ 3 สรุปผลการนำเสนอแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ดังนี้ 1) หลักสูตรแกนกลางไทยจัดประเภทตัวชี้วัดแล้ว แต่ต้องเพิ่มความชัดเจนในการสื่อสารแก่ครูและผู้ปกครอง หลักสูตรแกนกลางของไทยกำหนดตัวชี้วัด “ต้องรู้” และ “ควรรู้” ในแต่ละสาระวิชาแล้ว แต่ต้องเพิ่มความชัดเจน โดยระบุเนื้อหาจำเป็นของแต่ละช่วงวัย และเปิดให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนรู้เนื้อหาส่วนอื่นๆ ตามความเหมาะสม ในขณะเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการควรให้ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นโค้ชให้แก่ครู โดยให้คำแนะนำในการเลือกตัวชี้วัดและเนื้อหา นอกเหนือจากส่วนที่จำเป็นเพื่อให้เหมาะกับบริบทและสถานการณ์ของ

พื้นที่ อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการควรออกคู่มือหลักสูตรฉบับย่อสำหรับผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองเข้าใจบทบาทใหม่ และสามารถติดตามการเรียนรู้ของเด็กได้ 2) การจัดการเรียนการสอนควรเพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นในการใช้เวลาและการเลือกรูปแบบการเรียนจะทำให้ครูสามารถออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมและส่งเสริมการเรียนรู้รายบุคคล (personalized learning) ได้ สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้ด้วยแบบผสมผสาน (blended learning) โดยแนะนำการกำหนดจำนวนชั่วโมงการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ได้แก่ ชั่วโมงเรียนรู้ผ่านจอสำหรับเด็กแต่ละช่วงวัย โดยคำนึงถึงพัฒนาการด้านร่างกาย (ปัญหาด้านสายตา) และพัฒนาการด้านสังคม (ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) ชั่วโมงการเรียนรู้ด้วยตนเองที่บ้านจากการทำใบงาน ชิ้นงาน ค้นคว้าด้วยตัวเอง และชั่วโมงที่ครูและนักเรียนทำกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน 3) สื่อการเรียน การจัดการหน่วยการเรียนรู้สามารถติดตามเนื้อหาหรือตามประเด็นที่น่าสนใจ และยังสามารถบูรณาการข้ามวิชาหรือในวิชาเดียวกัน หลังจากนั้นครูควรกำหนดคำถามสำคัญของแต่ละหน่วย และวางแผนการติดตามการเรียนรู้ตามตัวชี้วัดด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างชัดเจน เลือกสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเด็ก และสื่อสารกับพ่อแม่ให้ทราบถึงบทบาทที่จะเปลี่ยนไป เนื่องจากการเสริมทักษะออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ตั้งคำถาม เลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสมจะทำให้ครูออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้มีคุณภาพมากขึ้น 4) การประเมินเพื่อพัฒนาทั้ง 2 ลักษณะจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างเด็ก ผู้ปกครองและครูมากขึ้น วิธีหนึ่งที่ทำได้คือ การประเมินเพื่อพัฒนาอย่างไม่เป็นทางการรายบุคคล (personalized check-ins) เพื่อติดตามการเรียนรู้ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของนักเรียน โดยให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดเหล่านี้ที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อลดภาระครู เช่น ใช้ระบบ Google Classroom บันทึกการใช้งาน ซึ่งจะช่วยให้เขตพื้นที่สามารถติดตามและให้การสนับสนุนโรงเรียนได้ตรงกับความต้องการมากขึ้นด้วย

### องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ครั้งนี้ คือ ทำให้ทราบถึงผล



สภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จากผลการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับข้อมูลสัมภาษณ์และวิเคราะห์ผลการวิจัย แนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ทั้ง 4 ด้าน โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



### แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ครูพัฒนาและติดตามการจัดการเรียน

2) ครูมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่จากเดิม เพื่อเพิ่มทักษะความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้นักเรียนได้มีแนวคิดเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ

3) ครูควรที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การบริหารด้านต่างๆ เพื่อให้จัดการสื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้ครูได้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ได้เข้าร่วมกิจกรรมอบรมพัฒนาผู้สอนของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดผลกับการเรียนการสอนออนไลน์

## 2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

ทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรจะมีเพื่อที่จะ ‘พัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล’ คือ

1) ผู้สอนมีความพร้อมและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถสร้างสื่อประกอบการสอนได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีได้

2) ทางโรงเรียนควรจัดหาอุปกรณ์พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนและผู้สอนควรถัดพื้นที่เรียนรู้ จัดสรรงบประมาณ วิธีลดค่าบำรุงการศึกษา สร้างแนวทางหาหลักสูตรที่สอดคล้องที่จะเกิดขึ้นในอนาคตส่งเสริมให้ทำบทเรียนออนไลน์

3) สร้างความตระหนักและความมีวินัยที่ สร้างแผนรองรับกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีสื่อที่ทันสมัยนำไปประยุกต์ใช้เข้ากับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียนในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะ การดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

1) ควรจัดทำสื่อที่มีการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ให้เข้ากับช่วงชั้นเรียน

2) ควรตอบโต้หรือตอบกลับระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนการเรียนการสอนออนไลน์

3) ควรศึกษาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์โควิด-19

4) ควรศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ในโรงเรียน

## เอกสารอ้างอิง

- บุญเกื้อ ควรหาเวช. **นวัตกรรมการศึกษา. การเรียนการสอนออนไลน์ (E - Learning).** แหล่งที่มา. [http:// www.capella.edu/elearning](http://www.capella.edu/elearning) สืบค้นเมื่อ 15 เม.ย. 2564.
- พระมหาสุเมธา ยุระชัย. (2550). **สภาพและแนวทางการจัดการเรียนการสอน ของคณะสงฆ์โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จังหวัดสระบุรี.** มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีลพบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน).** กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- เรวณี ชัยเชาวรัตน์. (2560). **สมรรถนะด้านการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาครู จากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารครุศาสตร์. 45 (4): 143-164.**
- วิทัศน์ ผักเจริญผล และคณะ. (2563). **ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ภายใต้สถานการณ์ระบาดไวรัส Covid-19. ศาสตร์การศึกษและการพัฒนามนุษย์.ม.ค.-มิ.ย. 2563**
- Longdo Dict. (2565). **ฐานข้อมูลแบบออนไลน์.** แหล่งที่มา: <https://dict.longdo.com/search/online>. สืบค้นเมื่อ. 21 พ.ค. 2564.
- Carter, V., & Good, E. (1973). **Dictionary of education.** New York: McGraw-Hill.

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

The Personnel Administration Based on Sangahavattthu Principles of School  
Administrators under Office of Angthong Primary Educational Service Area.

อัญชลี พรหมเถื่อน

Anchalee Promtuan

โรงเรียนอนุบาลวัดนางใน (ละเหยียดอุปถัมภ์)

Anuban Watnangnai School.

\*Corresponding Author e-mail: minzynokzaa@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 20 ธันวาคม 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 25 มกราคม 2566

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 10 มีนาคม 2566

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 เมษายน 2566

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 2) ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 3) นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของครูและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ด้านทาน ได้แก่ จัดให้มีการไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน ด้านปิยวาจา ได้แก่ ไม่ใช้คำพูดส่อเสียด หรือคำกล่าวที่เพื่อจ้องแค้นบุคลากร ด้านอัตตจริยา ได้แก่ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรบำเพ็ญประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ของกันและกัน และด้านสมานัตตตา ได้แก่ มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อนำมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของ

บุคลากรอย่างเป็นธรรม 2) ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านปิยวาจา ผู้บริหารต้องเก่งพูด รู้จักปลุกเร้า โน้มน้าวใจผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นปกตินิสัย พร้อมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารต้องเป็นผู้วางตัวเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ เป็นผู้ให้ไม่หวังสิ่งตอบแทน (ทาน) มีวาจาที่แสนเพราะเสนาะใจ (ปิยวาจา) ช่วยเหลือทุกโอกาสไม่ไปไหน (อัตถจริยา) ทำด้วยใจเสมอมาทุกคืนวัน (สมานัตตตา)

**คำสำคัญ:**– การบริหารงานบุคคล; สังคหวัตถุ 4

### Abstract

The objectives of this study are: 1) to study the state of personnel administration based on Sangahavatthu principles of school administrators under the Office of Anghong Primary Educational Service Area, 2) to study guidelines of personnel administration based on Sangahavatthu principles of school administrators under the Office of Anghong Primary Educational Service Area, and 3) to propose the guidelines of personnel administration based on Sangahavatthu principles of school administrators under the Office of Anghong Primary Educational Service Area. The samples used in the study were 302 teachers under the Office of Anghong Primary Educational Service Area. The research instruments were questionnaire and interview forms for school administrators. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The study results revealed that: 1. The state of personnel administration based on Sangahavatthu principles. The least mean value in Dana was on field trip study or personnel exchange among the school cluster; The least mean value in Piyavaca was on not using malicious speech and vain talk; The least mean value in Atthacariya was on supporting personnel to sacrifice and strive to help each other; and The least mean value in Samanattata was on using valid work performance in salary promotion. 2. The study results of guidelines of personnel administration based on Sangahavatthu principles revealed that: In Dana, the administrators have to advise and suggest their subordinates

in work. In Piyavaca, the administrators have to be good at speaking skills for the benefits of both speakers and listeners. In Atthacariya, the administrators have to practice themselves as a good model of their subordinates, to provide assistances to subordinates. In Samanattata, the administrators have to behave themselves to their subordinates friendly and regularly. 3. The guidelines of personnel administration based on Sangahavatthu principles are not to expect any rewards or givebacks, to have polite speech, to give assistances in need, and to do things with heart and soul.

**Keywords:-** Personnel Administration; Sangahavatthu IV

## บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลไว้คือ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่มีส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีขอบข่ายการบริหารงานบุคคลหลัก คือ การวางแผนอัตรากำลังคน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่งานบริหารบุคคลเป็นงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนเพราะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถตลอดจนมีความสำนึกแตกต่างกันและที่สำคัญคนเป็นสิ่งที่มีความชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ผู้บริหารจึงต้องประสบกับปัญหาต่างๆ ในการบริหารบุคลากร

พระมหานพตล สีทอง (2554) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อ

แบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่าทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาหาได้ มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้ 2) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างมาก เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น 3) อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น 4) สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่น ไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนา สนับสนุน และเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

#### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมาย และแสดงทัศนะที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายครอบคลุมตรงกัน

พินัส หันนาตินทร์ (2542) ได้อธิบายว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การ จัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษาตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน และการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่นเช่นไม่สามารถที่จะทำงานต่อไป จะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติน่าไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าวผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลยแต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2545) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพ และฝีมือในการทำงานมีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ให้มีการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การการสร้างขวัญกำลังใจสร้างจริยธรรม และทัศนคติที่ดีขององค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม



สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคคลต่างๆ ที่ได้เสนอมานั้น สรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพ ด้วยความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้นานที่สุดเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ

#### หลักสังคหวัตถุ 4

#### ความหมายของหลักสังคหวัตถุ 4

พระมหานพดล สีทอง (2554) กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 หมายถึง เครื่องมือ หรือ หลักธรรม 4 ประการ ที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมือง และประเทศชาติ

พระปลัดฉกรรจ์ศักดิ์ วิสุทฺธิเมธี (2562) ได้ให้ความหมายหลักสังคหวัตถุ คือ หลักธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์กันและกัน คุณธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลและประสานหมู่มชนให้ตั้งอยู่ในความสามัคคีประกอบไปด้วยคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) ทาน คือ การเกื้อกูลกันด้วยการให้ การเสียสละ 2) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน 3) อุตถจริยา คือ การสังเคราะห์ทุกชนิด 4) สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ

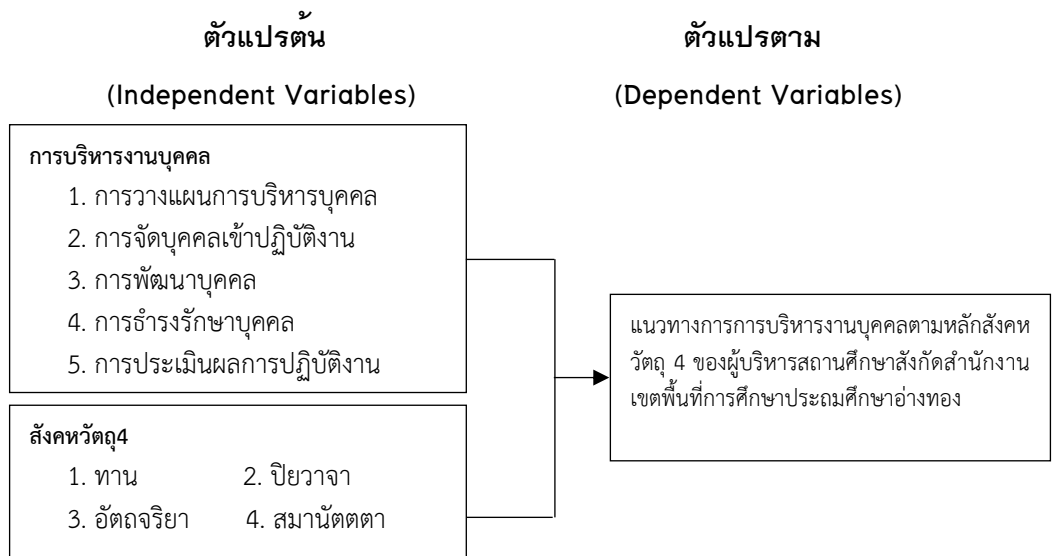
พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (2563) ได้ให้ความหมายของ สังคหวัตถุไว้ว่า เรื่องที่จะสงเคราะห์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ หลักการสงเคราะห์ คือช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ และเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลก คือ สังคมแห่งหมู่มสัตว์ไว้ดุจสลักยึดรถที่กำลังแล่นไปให้คงเป็นรถและวิ่งแล่นไปได้

ชฎานิสฺฐ์ รักแจ้ง (2554) กล่าวว่าสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้ประกันตน การผูกมิตรไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล และสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

ทาน คือ การให้การเสียสละ เพื่อประโยชน์แก่ผู้ประกันตน ปิยวาจา คือ การให้โดยมีการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมกับผู้ประกันตน อุตถจริยา คือ การให้บริการโดยทำตนให้เป็นประโยชน์บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้มารับบริการคือผู้ประกันตน สมานัตตตา คือการให้บริการโดยเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค การวางตนวางบุคคลได้อย่างเหมาะสมต่อผู้ประกันตนที่มารับบริการ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และหลักสังคหวัตถุ 4 สรุปจากนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ได้การบริหารงานบุคคลเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนามนุษย์ 4) การธำรงรักษาบุคคล 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และหลักสังคหวัตถุ 4 ประการประกอบด้วย 1) ทาน 2) ปิยวาจา 3) อุตถจริยา 4) สมานัตตตา และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอทอง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นงานวิจัยหลัก โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นงานวิจัยสนับสนุนโดยใช้การสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอทอง มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้กรอบแนวคิดการวิจัยสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4, 2) แจกแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอทอง จำนวน 4 คน และครูจำนวน 1 คน โดยเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก เครื่องมือได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ผู้วิจัยได้นำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอทอง

## สรุปผลการวิจัย

### วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า

ด้านทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเพื่อแบ่งแก่กันและกัน ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะทำแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเพื่อแบ่งทุกคนทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย ข้อที่มีการปฏิบัติสูงที่สุด ดังนี้ 1. มีการแบ่งงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา 2. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาริวิจัยในชั้นเรียน ข้อที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนี้ 1. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน 2. มีการให้ความรู้บุคลากรโดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน

ด้านปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำ ที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าวมีประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดผลดี ทำให้งานประสบผลสำเร็จ มีการใช้วาทศิลป์ในการขอความร่วมมือในการทำงาน สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาก็เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

ข้อที่มีการปฏิบัติสูงที่สุด ดังนี้ 1. มีการสร้างขวัญและกำลังใจโดยการยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าและลับหลัง 2. ใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ให้กำลังใจแก่บุคลากร

ข้อที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนี้ 1. มีการพูดจาทักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงจัง และควรพูดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้วยความสุภาพ 2. ไม่ใช้คำพูดส่อเสียด หรือคำกล่าวที่เพ้อเจ้อแก่บุคลากร

ด้านอัตถจริยา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักสงเคราะห์และช่วยเหลือกิจกรรมของผู้อื่นให้สำเร็จ ทุ่มเทแรงกายในการช่วยเหลือผู้อื่น ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส เป็นแบบอย่างในการรักษาระเบียบวินัยและส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีการปฏิบัติสูงที่สุด ดังนี้ 1. มีการเสนอแผนอัตรากำลังคนโดยคำนึงถึงความต้องการของสถานศึกษา 2. มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนี้ 1. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรบำเพ็ญประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกันและกัน 2. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

ด้านสมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตัวสม่ำเสมอไม่ถือตัว ประพฤติปฏิบัติดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เป็นผู้มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ มีความขยันหมั่นเพียรอย่างสม่ำเสมอ ให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานข้อที่มีการปฏิบัติสูงที่สุด ดังนี้ 1. การรวบรวมและรายงานข้อมูลของบุคลากรในสถานศึกษาตามระเบียบที่บัญญัติไว้ในสถานศึกษา 2. เสนอความต้องการบุคลากรต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อที่มีการปฏิบัติดีที่มากที่สุด ดังนี้ 1. มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อนำมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรอย่างเป็นธรรม 2. มีการวางตนเป็นกลางในการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในสถานศึกษา

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการวิจัยพบว่า ด้านทาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การส่งเสริมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยอมรับ รับผิดชอบการทำงาน ให้ความเสียสละ แบ่งปันเผื่อแผ่แก่กันและกัน ด้านปิยวาจา ผู้บริหารต้องเก่งพูด รู้จักปลุกเร้า โน้มน้าวใจผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยจิตที่เมตตา เกิดผลดีทั้งแก่คนพูดและคนฟังทำให้งานประสบความสำเร็จด้านอัตตจริยา ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นปกตินิสัย พร้อมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้านสมานัตตตา ผู้บริหารต้องเป็นผู้วางตัวเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

**วัตถุประสงค์ที่ 3** ผลการวิจัยพบว่า

1. เป็นผู้ให้ไม่หวังสิ่งตอบแทน (ทาน) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1.1 การวางแผนงานบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) สำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจำนวนเท่าใด 2) วิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ และจะต้องทำงานนั้นอย่างไรจึงจะสำเร็จลุล่วง 1.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) แจ้งภาระงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา 2) ให้ความเสมอภาคในการมอบหมายงาน 1.3 การพัฒนาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน 1.4 การธำรงรักษาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) จัดให้มีการประชุม อบรม

สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน 2) จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายใน กลุ่มโรงเรียน 1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) พิจารณาความดีความชอบ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ 2) จัดให้มีการประเมินผล หลังจาก การเสร็จสิ้นโครงการ

2. มีวาทะที่แสนเพราะเสนาะใจ (ปิยวาจา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 2.1 การวางแผนงานบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) มีความเป็นกัลยาณมิตร พูดจาหักทลายด้วย น้ำเสียงที่จริงใจ และควรพูดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้วยความสุภาพ 2) ต้องเก่งพูด รู้จัก ปลุกเร้า โน้มน้าวใจผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน 2.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน มี แนวทาง ดังนี้ 1) ไม่ใช้คำพูดส่อเสียด หรือคำกล่าวที่เพื่อเจอบุคลากร 2) พูดจริงใจให้ คนทำงานร่วมกันได้ โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพ 2.3 การพัฒนาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) สร้างขวัญ และกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มี ผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์ 2.4 การดำรงรักษาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) ใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ให้กำลังใจแก่บุคลากร 2) แนะนำให้คำปรึกษาชี้แนว ทางแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) ติดตาม นิเทศด้วยคำพูดที่มีประโยชน์ และพูดด้วยจิตที่เมตตา

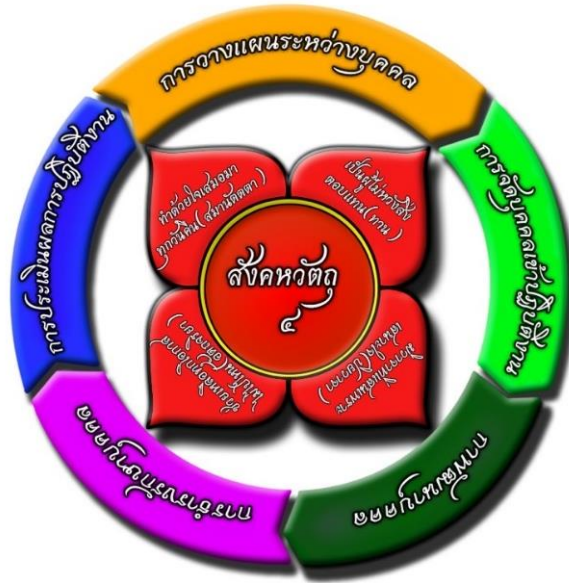
3. ช่วยเหลือทุกโอกาสไม่ไปไหน (อึดถาวรียา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 3.1 การวางแผนงานบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) เสนอแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษาโดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรบำเพ็ญประโยชน์ ขนขวายช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ของกันและกัน 3.3 การ พัฒนาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 3.4 การดำรงรักษาบุคคล มี แนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้าง เครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน 3.5 การประเมินผล การปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สถานศึกษา

4. ทำด้วยใจเสมอมาทุกคืนวัน (สมานัตตตา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

4.1 การวางแผนงานบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในสถานศึกษา 2) รวบรวมและรายงานข้อมูลของบุคคลากรการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) เสนอความต้องการบุคคลากรต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา 2) ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษา 4.3 การพัฒนาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 2) สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนางาน 4.4 การอำนวยการรักษาบุคคล มีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน 4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทาง ดังนี้ 1) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม 2) เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน 3) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมาย

### องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



### แผนภาพที่ 1 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถ 4

ผู้วิจัยได้สรุป แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถ 4 ดังนี้

“เป็นผู้ให้ไม่หวังสิ่งตอบแทน (ทาน) มีวาจาที่แสนเพราะเสนาะใจ (ปิยวาจา) ช่วยเหลือทุกโอกาสไม่ไปไหน (อัตถจริยา) ทำด้วยใจเสมอมาทุกคืนวัน (สมานัตตตา)”

#### คำอธิบายภาพ

1. เป็นผู้ให้ไม่หวังสิ่งตอบแทน (ทาน) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้  
การวางแผนงานบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) สำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจำนวนเท่าใด 2) วิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ และจะต้องทำงานนั้นอย่างไรจึงจะสำเร็จลุล่วง

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) แจ้งภาระงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา 2) ให้ความเสมอภาคในการมอบหมายงาน

การพัฒนาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน



การธำรงรักษามนุษยบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็น หมุ่คณะในโรงเรียน 2) จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) พิจารณาความดีความชอบ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ 2) จัดให้มีการประเมินผล หลังจาก การเสร็จสิ้นโครงการ

2. มีวาจาที่แสนเพราะเสนาะใจ (ปิยวาจา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

การวางแผนงานบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) มีความเป็นกัลยาณมิตร พูดจา ทักทายด้วยน้ำเสียงที่จริงใจ และควรพูดอธิบายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้วยความสุภาพ 2) ต้อง เก่งพูด รู้จักปลุกเร้า โน้มน้าวใจผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ไม่ใช้คำพูดส่อเสียด หรือคำ ก้าวร้าวที่เพ้อเจ้อแก่บุคลากร 2) พูดจูงใจให้คนทำงานร่วมกันได้ โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพ

การพัฒนาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดี ตามหลักเกณฑ์

การธำรงรักษามนุษยบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดความรัก ความ สามัคคี ให้กำลังใจแก่บุคลากร 2) แนะนำให้คำปรึกษาชี้แนวทางแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ติดตาม นิเทศด้วยคำพูดที่มี ประโยชน์ และพูดด้วยจิตที่เมตตา

3. ช่วยเหลือทุกโอกาสไม่ไปไหน (อัตถจริยา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

การวางแผนงานบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) เสนอแผนอัตรากำลังคนของ สถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร บำเพ็ญประโยชน์ ขนขวายช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกัน และกัน

การพัฒนาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

การอํารงรักษาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ทำด้วยใจเสมอมาทุกคืนวัน (สมานัตตตา) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ การวางแผนงานบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในสถานศึกษา 2) รวบรวมและรายงานข้อมูลของบุคลากรการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) เสนอความต้องการบุคลากรต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา 2) ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษา

การพัฒนาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 2) สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนางาน

การอํารงรักษาบุคคล ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนิน ดังนี้ 1) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม 2) เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน 3) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมาย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของควรส่งเสริมให้ผู้บริหารต้องเก่งพูด รู้จักปลุกเร้า โน้มน้าวใจ ผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยจิตที่เมตตา เกิดผลดีทั้งแก่คนพูดและคนฟังทำให้งานประสบผลสำเร็จ

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของควรส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักกาลเทศะในการสื่อสารต่อผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### 2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

2.1 ด้านทาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การส่งเสริมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยอมรับ รับฟังการทำงาน ให้ความสำคัญและแบ่งปันเพื่อแบ่งกันและกัน

2.2 ด้านปิยวาจา ผู้บริหารต้องเก่งพูด รู้จักปลุกเร้า โน้มน้าวใจผู้ฟังด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยจิตที่เมตตา เกิดผลดีทั้งแก่คนพูดและคนฟังทำให้งานประสบผลสำเร็จ

2.3 ด้านอัธยาศัย ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นปกตินิสัย พร้อมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.4 ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารต้องเป็นผู้วางตัวเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญเสมอกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2 ควรทำการศึกษาวิจัยต่อไปโดยการติดตามผลของการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอ

3.3 ควรทำการศึกษาวิจัยต่อไปเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภออย่างทอง

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพฯ : ศรุสภา
- ชญาณิศรุ้ รั๊กแจ้จ. (2554). **การให้บริการของสำนักงานประกันสังคมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ตามทัศนะของผู้ประกันตนเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์. หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ณัฐรุ้พนธ์ เขจรนนท์. (2545). **การบริหารงานบุคคลากร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**, กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์.
- พระปลัดณรงค์ศักดิ์ วิสุทธิเมธี. (2562). **สังคหวัตถุองค์ธรรมแห่งการสังคมสงเคราะห์**. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2016). **การศึกษาเพื่อสันติภาพพระธรรมปิฎก**. มูลนิธิพระมหานพดล, (2554), **สังคหวัตถุ 4**. แหล่งที่มา: <https://castool.com/> 2016/12/02/. สืบค้นเมื่อ 15 พ.ย. 2564.
- พนัส หันนาคินทร์, (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). **เอกสารการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต). (2563). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 34. กรุงเทพฯ: มูลนิธิธรรมทานกุศลจิต.



บทความวิชาการ

Academic Articles



## การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

### Change Management of School in Digital Era.

ดุลชิตร์ มงคล

Dunlachit Mongkhon

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

\* Corresponding Author e-mail: dunlachit2009@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 20 มกราคม 2566

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 13 กุมภาพันธ์ 2566

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 20 มีนาคม 2566

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 เมษายน 2566

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันที่มีการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้สังคมก้าวสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ รวมทั้งสถานศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ที่จะต้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการบริหารงาน ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา สร้างทีมงานที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริการจะต้องทำการนิเทศติดตามและมีการเสริมแรงเชิงบวกด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทั้งนี้การบริการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลจะทำให้การจัดการเรียนรู้และการทำงานเกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามยุคสมัย อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพเหมาะสมที่จะพัฒนาประเทศชาติต่อไป

**คำสำคัญ:**- การบริหารการเปลี่ยนแปลง; ยุคดิจิทัล



## Abstract

At present, rapidly developing technology era, society is moving towards a digital age. This affects various organizations, including educational institutions that need to adapt their work methods by integrating technology into learning management and administration. Therefore, as a school administrator, one must be a leader of change to bring the school into the digital age. This starts with creating understanding among personnel to make them realize the importance of using technology in education. It also involves building a team that will lead the digital transformation, developing teachers and educational personnel to have knowledge, understanding and skills in using technology for learning management and work. In addition, administrators must provide supervision, follow-up, and positive reinforcement through various methods to stimulate change and create a positive attitude among teachers and staff towards the digital transformation. Managing the transition to the digital age will make learning management and work more efficient and up-to-date, which will result in learners having the appropriate quality to further develop the nation.

**Keywords:**– Change Management; Digital Age.

## บทนำ

ในปัจจุบันนี้ที่ทั่วทั้งโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม ซึ่งเกิดขึ้นแบบผันผวนและฉับพลัน ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป แตกต่างจากในอดีตที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้าๆ และไม่ค่อยมีความซับซ้อนมากนัก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งถูกใช้ครั้งแรกโดยกองทัพสหรัฐอเมริกา และต่อมาจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจและภาคการทำงานด้านอื่นๆ โดยคำว่า VUCA เป็นคำที่รวมจากอักษรย่อที่มาจาก “Volatility” คือความผันผวน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คาดการณ์ไม่ได้ “Uncertainty” คือความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน “Complex” คือความยุ่งยากซับซ้อน ไร้ระเบียบแบบแผน และ “Ambiguity” คือความคลุมเครือไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลได้ (รักษ์ วรวิจิตรโกศาทร, 2561)

การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่กำลังคืบคลานมาสู่สังคมยุคปัจจุบัน กำลังกลายเป็นสังคมยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็ว กล่าวคือเป็นยุคที่เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า มีความรวดเร็วในการสื่อสาร

การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนี้ส่งผลต่อการทำงานขององค์กรทุกองค์กร รวมทั้งองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษา ที่เทคโนโลยีเข้ามา มีผลต่อการจัดการเรียนรู้และการทำงาน โดยในด้านการจัดการเรียนรู้ ในปัจจุบันครูต้องไม่ใช้ Power Point หรือโปรแกรมนำเสนองานอื่นๆ แทนกระดานดำเท่านั้น แต่ครูต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลความรู้จากโลกภายนอกสู่ห้องเรียนโดยผ่าน อินเทอร์เน็ต ก็จะทำให้ให้นักเรียนสนุกกับการเรียนรู้มากขึ้น ครูสามารถเล่นบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ได้ดี นอกจากนี้ครูอาจารย์ยังสามารถสร้างบรรยากาศชั้นเรียนให้เป็นแบบชั้นเรียนดิจิทัล (Digital Classroom) ได้ ในด้านการบริหารเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยี มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่างๆ ตามที่กล่าวข้างต้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2553) ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยและก้าวสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเรื่องง่าย เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นสิ่งที่น่ากลัวของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะรู้สึกคุ้นเคยหรือเคยชินกับสถานการณ์หรือรูปแบบการทำงานในแบบเดิม ไม่คิดว่าตัวเองจะมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จึงปิดกั้นตนเองในการแสวงหาหนทางที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆ รวมทั้งกลัวว่าจะมีภาระงานมากขึ้น หรืออาจจะกล่าวโดยรวมได้ว่าบุคลากรไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลยังต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพื่อจุดประสงค์ที่สำคัญที่สุดนั่นก็คือการพัฒนาผู้เรียนที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

## 2. การบริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นกระบวนการที่กลุ่มบุคคลดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้การบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาอย่างรอบคอบ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และเพื่อเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับสังคม (Taylor, 2002) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษา จึงเป็นความร่วมมือของ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่น ในการร่วมกันดำเนินงานต่างๆ ในสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่การวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การจัดการ และการควบคุมงานทุกอย่างภายในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานและคุณภาพ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากที่สุด เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดี ออกสู่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข (รัชตา ธรรมเจริญ, 2554; สมกิต บุญยะโพธิ์, 2555; สุภักดิ์ ยมพุก, 2558; พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตโน, 2558; วิมล เดชะ, 2559)

การบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ โดยผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและ ขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือน ต่อส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่า การดำเนินงานมิใช่

เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลาย คนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำ เทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยกระบวนการบริหารสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้ (Wiles, 1955; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551)

1. การวางแผน (Planning) เป็นการบวนการที่จะต้องดำเนินการล่วงหน้า เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งวางแผนว่าสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร จัดแบ่งสายงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลากร รวมทั้งการนำปัจจัยทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหาร มาบูรณาการเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการที่วางไว้ให้เกิดขึ้นได้

3. การจูงใจ (Motivation) หมายถึงที่จะช่วยให้บุคคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจูงใจในที่นี้มีความหมายรวมถึง 1) การอำนวยการ (Directing) ซึ่งเป็นการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา 2) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลากร เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ 3) การเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading) หมายถึงการที่ผู้บริหารหรือบุคคลากรในองค์กร สามารถกระตุ้นให้บุคคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานขององค์กรด้วยความเต็มใจ จนบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

ทั้งนี้การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้นั้น นอกจากจะจะมีการดำเนินการที่ดีแล้วนั้น ตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองถือเป็นองค์ประกอบหลักที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่

เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานงานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยบทบาทของผู้บริหารที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ 4 ประการ คือ

1. บทบาทนักคิด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ
2. บทบาทหน้าที่ทางวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เชี่ยวชาญที่จะสร้างสรรค์ผลงาน ทางวิชาการอยู่เสมอ
3. บทบาทผู้จัดการที่เฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหาร เป็นนักประสาน เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
4. บทบาทนักปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเพียรพยายามที่มีความ มุ่งมั่นอดทนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต กระบวนการบริหารโปร่งใสตรวจสอบได้

### 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะการณ์ของโลกในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี การบริหารในรูปแบบเดิมอาจจะมีประสิทธิภาพลดลง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารแบบรู้เท่าทันการณ์ มีวิสัยทัศน์โดย ใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งหมายถึง การวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ที่จะป้องกันหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยยอมรับ ปรับเปลี่ยน ปรับตัว เรียนรู้ที่จะสร้างศักยภาพใหม่ ๆ และจัดระบบงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ (Holland, 2007; สุชาติ สถาพรเจริญชัย, 2554; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ทั้งนี้การบริหารความเปลี่ยนแปลงจะไม่ประสบ

ความสำเร็จ หากโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้อต่อการปรับตัว ใช้เวลานานเกินไปในการตัดสินใจ และวางแผน ผู้บริหารทุกไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง บุคลากรขององค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงหรืออาจขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานรูปแบบใหม่ หรือบุคลากรขาดความเข้าใจ ขาดความมั่นใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย และทุกระดับ โดยมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการสื่อสารในองค์กรที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ และมีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรขององค์กรในการทำงานด้วย (มีทนา วังถนอมศักดิ์ และคณะ, 2564) ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนหรือกระบวนการ ดังนี้ (Lewin, 1947; Hiatt, 2006)

1) ขั้นตอนเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่จะเตรียมสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความตระหนัก การรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร ว่าทำไมจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและต่อบุคลากรเอง รวมถึงการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความปรารถนาที่อยากจะเข้าร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่จะต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นแก่บุคลากร หน่วยงาน และฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะผ่านการฝึกอบรม การให้ข้อมูลรายละเอียดงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การให้ความรู้ความเข้าใจ บทบาท หน้าที่ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถให้พร้อมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งรวมถึงความพร้อมทางด้านจิตใจ ความพร้อมในการทำงาน และความพร้อมในด้านคุณสมบัติต่อหน้าที่ที่จะได้รับ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรและผู้บริหารด้วย

3) ขั้นการรักษาความเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการไป ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องให้การ สนับสนุนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการรักษาทัศนคติ พฤติกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ให้มีการปฏิบัติต่อไปอย่าง

ต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น การเสริมแรงโดยการการยกย่องชมเชย การให้รางวัล การจัดเลี้ยงฉลองเมื่อสามารถทำงานสำเร็จบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น เดินหน้าต่อไป

ทั้งนี้การที่จะบริการการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการกลยุทธ์หรือปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้การ บริหารประสบความสำเร็จได้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องตระหนักรู้ ให้ความสำคัญ และเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการบริหารความ เปลี่ยนแปลง มีความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยใด เข้าใจกระบวนการที่ตนใหม่ใน การทำงาน มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง สามารถ วางแผนและรวมถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการ เคลื่อนไหวในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ทำให้ บุคลากรได้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างขวัญ กำลังใจและจูงใจบุคลากร

2. องค์กรต้องมีระบบการวางแผนที่ดี เพื่อเตรียมการก่อนนำองค์กรเข้าสู่การ เปลี่ยนแปลงโดยการศึกษาข้อมูล สืบหาความจำเป็น ความพร้อม คาดการณ์ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กิจกรรม ทรัพยากรอื่นๆ ที่ จำเป็นสำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงตัวบุคคล บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไป อย่างมีเอกภาพ รวมถึงคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น วางแผนรับมือกับปัญหาและช่วยกำจัด อุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรจะต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองกับ สภาพแวดล้อม ในการทำงานใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การกำหนดแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรม หรือวิธีการ ทำงานและดำเนินการพัฒนาสร้างทักษะความรู้ และสนับสนุนเครื่องมือให้แก่ บุคลากร

4. องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้เห็นความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ใหม่และพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ คักยภาพ ความรู้ ทักษะความสามารถที่จะพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพราะการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยบุคลากร ที่เปิดใจและมีทัศนคติที่ดีต่อความเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ทั้งนี้การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรสามารถ ดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การ ศึกษาดูงาน การประชาสัมพันธ์ การมอบหมาย พี่เลี้ยง การสอนงาน การสาธิต กิจกรรมเสริม เป็นต้น

5. องค์กรต้องสร้างทีมงานนำการ เปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจในความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นและความ เต็มใจและความทุ่มเทในการทำงาน ให้การสนับสนุนและการติดตามความเปลี่ยนแปลง ช่วยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงช่วยประสานงาน สร้างความร่วมมือและช่วยสื่อสารทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

#### 4. ยุคดิจิทัล

การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันแตกต่างจากเมื่อก่อนเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ค่อยๆ กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต จนเกิดความคุ้นเคยและกลมกลืนไปกับการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ไม่ว่าจะป็นวิธีที่เราสื่อสารกับผู้อื่น รูปแบบการทำงาน หรือแม้กระทั่งการเรียนการสอนหรือการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งวิวัฒนาการของยุคดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 4 ยุค (Tracey Wilen, 2018; Steve Case, 2016)

ดิจิทัล 1.0 (Digital 1.0) เป็นช่วงเริ่มต้นในการเข้ามาของ เทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ที่ส่งผลทำให้วิถีชีวิตของผู้คนเริ่มเปลี่ยนแปลงโดยค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบอนาล็อกมาสู่โลกดิจิทัลมากขึ้น เช่น การเข้ามาของอินเทอร์เน็ตในปี 2530 ในประเทศไทย เป็นครั้งแรกแต่เป็น



เพียงการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระหว่างมหาวิทยาลัยเท่านั้น ต่อมาในปี 2535 เครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้รับการพัฒนา จนสามารถใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และในอีกสามปี ต่อมาประเทศไทยได้มีการเปิดให้บริการ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเชิงพาณิชย์ซึ่งการเปิดให้บริการ ในครั้งนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการใช้ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่าอีเมล (E-mail) แทนการส่ง จดหมายผ่านไปรษณีย์แบบเดิม เนื่องจากการส่งอีเมลนั้นมีความสะดวกรวดเร็วและสามารถใช้งานได้ตลอดเวลาด้วยการ เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีบริการในด้านการค้นหาข้อมูล จากทั่วทุกมุม โลกที่และหลากหลายรูปแบบผ่านการเข้าเว็บ หรือที่เรียกว่าเว็ลด์ไวด์เว็บ (www.) ซึ่งทำให้วิถี การดำเนินชีวิตของผู้คนเปิดกว้างมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในหลากหลาย รูปแบบได้ง่ายขึ้น

ดิจิทัล 2.0 (Digital 2.0) เป็นยุคที่มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจนทำให้ ผู้คนเริ่มคุ้นเคยกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวัน จนทำให้เกิดการสร้างและพัฒนา เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เสิร์ชเอนจิน (Search engine) ในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็วในการติดต่อสื่อสารบนโลกออนไลน์มากขึ้น ผู้ใช้งานสามารถ แบ่งปันข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์ หรือเรื่องราวผ่านทางหน้าเว็บไซต์ต่างๆ ที่เปิดให้บริการบน โลกออนไลน์ซึ่งจะแตกต่างจากเว็บไซต์ใน ยุคดิจิทัล 1.0 ตรงที่โซเชียลมีเดียจะมีรูปแบบการใช้ งานแบบการสื่อสารสองทาง คือผู้ใช้งานทั้งผู้เขียนและผู้อ่านสามารถสื่อสารกันถึงกัน แสดง ความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ และนอกจากนั้นยังเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมาร์ตโฟนขึ้นเพื่อให้ สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป

ดิจิทัล 3.0 (Digital 3.0) เป็นยุคของคลังข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาลหรือที่เรียกว่า บิ๊ก ดาต้า (big data) บิ๊กดาต้าคือคลังเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถใช้ ประโยชน์จาก ข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำ ข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วย เทคนิคหรือเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อนำไปประกอบการวางแผน และการตัดสินใจให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด ทั้งนี้บิ๊กดาต้า ยังสามารถช่วยลดระยะเวลาในการ ดำเนินงานและสามารถช่วยลดต้นทุนได้ เมื่อองค์กรนำบิ๊ก ดาต้าไปประยุกต์ใช้จะช่วยทำให้สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น สามารถ

วิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือประกอบการวางแผนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดิจิทัล 4.0 (digital 4.0) เป็นยุคปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน การศึกษา ธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตและความต้องการของผู้บริโภค อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สามารถสื่อสารและทำงานได้อย่างอัตโนมัติผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเรียกว่า อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ซึ่งทำให้ผู้คนสามารถควบคุม สั่งการ ใช้งานอุปกรณ์ผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ควบคู่มากับการทำงานของ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งคือ เทคโนโลยีที่เรียกว่า ปัญญาประดิษฐ์หรือที่เรียกว่า เอไอ (Artificial Intelligence) เอไอคือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ออกแบบให้มีระบบการทำงานเสมือนสมองของมนุษย์ ที่สามารถคิด วิเคราะห์วางแผน และตัดสินใจจากบิกดาต้า เอไอจึงมีการประมวลผลที่รวดเร็วและ แม่นยำอย่างมาก ในปัจจุบันเอไออยู่ในชีวิตประจำวันของเราและยังมีการใช้งานอย่างแพร่หลาย ในหลายองค์กรรอบตัวของเรา เช่น ระบบการจดจำปลดล็อกโทรศัพท์มือถือจากใบหน้า การจำแนกเสียงการสั่งงานบนอุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงระบบคาดการณ์เส้นทางจราจรแบบเรียลไทม์บน แอปพลิเคชันกูเกิ้ลแมพ (Google Map) เป็นต้น อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งและเทคโนโลยีเอไอ ได้ช่วยอำนวยความสะดวกอย่างมากให้กับชีวิตประจำวันของผู้คนและองค์กรต่างๆ มากมาย นอกจากนี้ในปัจจุบันยังมีเทคโนโลยีดิจิทัลอีกมากมายที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจต่างๆ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสะดวกรสบายในการดำเนินชีวิตของผู้คนซึ่งส่งผลให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติไม่ว่าจะเป็น สังคม เศรษฐกิจ การศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นผลมาจาก วิวัฒนาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นองค์กรต่างๆ ต้องตระหนัก ถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อปรับเปลี่ยนและค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการความต้องการ ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงสถานศึกษาที่จำเป็นจะต้องปรับตัวและค้นหา

แนวทางในการ ดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับ ผู้เรียนในยุคดิจิทัล

## 5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ในโลกปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 ซึ่งเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่เฉพาะในการดำเนินชีวิต แต่ยังมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาแบบองค์รวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถใช้สมาร์ตโฟน (Smartphone) แท็บเล็ต (Tablet) คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่มีขีดจำกัดทั้งด้านเวลา สถานที่และปริมาณของความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากทั่วทุกมุมโลก ซึ่งวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้เกิด การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ต่อผู้เรียน (สุกัญญา แซ่มซ้อย. 2561) นอกจากนี้เทคโนโลยียังสามารถนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานในสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัย โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาบูรณาการกับการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษา อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัลมีกระบวนการดังนี้

1) การเตรียมการสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและความตระหนักให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้และกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้และการทำงานในยุคสมัยนี้ เพราะเทคโนโลยีจะทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ขยายขอบเขตของการเรียนรู้ของผู้เรียนให้กว้างขึ้น และเทคโนโลยีจะทำให้การทำงาน การติดต่อสื่อสาร เกิดความสะดวกรวดเร็ว จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้มีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารต้องสร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นต้นแบบ และขยายผลการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานสู่บุคลากรคนอื่น ๆ

2) การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ในการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัล สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงคือความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เพราะทุกการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกลัว อาจจะเป็นผลเนื่องมาจากสิ่งที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปนั้น บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น เพราะฉะนั้นหากจะบริหารสถานศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย เช่น การให้คำแนะนำ การอบรม การฝึกปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้อีกสิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญในการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา นั่นก็คือ อุปกรณ์ ระบบ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมการในด้านโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ให้พร้อมและเพียงพอต่อความต้องการใช้ของทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคน

3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่อย่างถาวรและพัฒนาต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้แรงเสริมโดยวิธีต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้

ทั้งนี้การจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาจำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ในหลายด้านที่เป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและมีความพร้อมในการนำไปประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงาน

2. งบประมาณ (Money) ต้องมีความพร้อมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ต้องมีความพร้อมทั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน

4. การจัดการ (Management) ต้องมีการนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

## 6. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะนำพาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก้าวสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างประสบความสำเร็จ กล่าวคือสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล มีดังนี้

1) ผู้บริหารจะต้องดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษาที่เป็นอยู่ วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคเพื่อวางแผนพัฒนาสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัล โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในด้านเทคโนโลยีของของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไรบ้าง

2) การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งอุปกรณ์ Hardware, Software และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ ทั้งนี้โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นที่สำคัญ ที่จะสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นอย่างดีที่สามารถใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานอย่างได้เหมาะสม การที่จะให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึง

ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีนั้น ผู้บริหารต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และจะต้องสร้างทีมงานหรือแกนนำในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งจะทำหน้าที่ขับเคลื่อนและขยายผลให้ครูและบุคลากรคนอื่น ๆ สามารถปฏิบัติตามได้

4) จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการในสถานศึกษานั้น ถึงแม้จะมีอุปกรณ์ ระบบหรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เพียงพอ แต่หากบุคลากรไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสู่ยุคดิจิทัลก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากร ผ่านการอบรม การสาธิต ฝึกปฏิบัติการ หรือกระบวนการที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลายในสถานศึกษา ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

5). ผู้บริหารต้องส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจจะมีการมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป

6) ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีของสถานศึกษา ทั้งครูอาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสม

## 7. บทสรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีเข้ามา มีผลต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับยุคสมัย โดยกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงต้องสูญเสียดิจิทัลจะต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยสร้างความตระหนักและความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ สร้างทีมงานในการเป็นผู้นำการเรียนแปลง สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเป็นการลดความเครียดหรือความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินและพัฒนาต่อไปจะต้องมีการกำกับติดตามตรวจสอบ รวมทั้งการเสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับครูและบุคลากร จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสูญเสียดิจิทัลเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านโครงสร้างพื้นฐานทั้งอุปกรณ์ ระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อรองรับการใช้งานให้เพียงพอต่อความต้องการ ท้ายที่สุดผู้บริหารต้องมีทิศติดตามและให้การเสริมแรงกับครูและบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสูญเสียดิจิทัลของสถานศึกษาดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### เอกสารอ้างอิง

- พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตน์. (2558). การบริการการศึกษา. **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา**. 4(2): 320–325.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์ วรกาญจน์ สุขสดเชียว สายสุดา เตียเจริญ และ พรพรรณ อิศรประเสริฐ. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลง. **วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม**. 13(2): 7–25.
- รักษ์ วรกิจโกคาทร. (2561). **การบริหารคน.บนโลกของความผันผวน (Managing Human Resources in a VUCA world)**. แหล่งข้อมูล: [https://Microsoft Power-Point-1.VUCA\\_DrRak\\_Final \(ocsc.go.th\)](https://Microsoft Power-Point-1.VUCA_DrRak_Final (ocsc.go.th).). สืบค้นเมื่อ : 15 ธันวาคม 2565.

- รัชดา ธรรมเจริญ. (2554). **องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยอมนิยม เขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนใต้**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- วิมล เดชะ. (2559). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตีประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษวิทยาเขต 1**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). **กระบวนการพัฒนาทางการศึกษาระดับประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ
- สมกิต บุญยะโพธิ์. (2555). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษวิทยาเขต 1**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สุชาติ สถาพรเจริญชัย. (2554). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สุภัค ยมพุก. (2558). **การบริหารสถานศึกษาและการรับรู้การสนับสนุน การปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มที่ 4**. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 8(2), 78.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Holland, W.D. & Davis, K. (2007). **Change Is the Rule: Practical Actions for Change on**



**Target, on Time, on Budget.** Chicago, IL: Holland & Davis Inc.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. channels of group life; social planning and action research. **Human Relations**, 1(10), 143–153.

Hiatt, J. M. (2006). **ADKAR: A model for change in business, government and our community.** Colorado: Prosci Learning Center. Peter, 1998 :10

Steve C. (2016). **The Third Wave: An Entrepreneur’s Vision of the Future.** New York: Simon & Schuster, Inc.

Taylor, F. W. (2002). **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper.

Tracey Wilen. (2018). **Digital Disruption: The Future of Work, Skills, Leadership, Education and Careers in a Digital World.** New York: Peter Lang Inc.

Wiles, K. (1955). **Supervision for Better School.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.

## ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

### Professionalism of new school administrators in the 21<sup>st</sup> century

นางนุชรี นุชนิล

Nutchree Nutchnil

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

\*Corresponding Author e-mail: fasai2011\_@hotmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 20 มกราคม 2566

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 13 กุมภาพันธ์ 2566

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 20 มีนาคม 2566

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 เมษายน 2566

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง “ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รู้บทบาทหน้าที่ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์มุ่งผลสำเร็จของงาน มีความรู้ในเชิงทฤษฎี และทักษะปฏิบัติ มีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำแบบความร่วมมือ ตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรให้การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทันสมัยเหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการโลก

**คำสำคัญ:**- ความเป็นมืออาชีพ ; ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

## Abstract

The academic article "Professionalism of new school administrators in the twenty-first century" seeks to present the professionalism of new school administrators in the twenty-first century in managing quality education, as well as the importance and necessity of educational administration for change. In the twenty-first century, new school administrators play an important role in shaping the direction that will lead the school to success. As a result, they must have knowledge, competence, skills, and experience in educational administration in order to effectively develop educational institutions that are up to date and suitable for global change. School administrators must be professional administrators with the ability to use science and art in management, to understand their role, to have a broad vision, to be creative and focused on the success of their work, to have theoretical knowledge and practical skills, to have ethics, to be cooperative, to have leadership, and to develop educational institutions to be learning organizations in order to lead to effective management and to meet the needs of learners, communities, and stakeholders and to be modern and appropriate for the changes of the world science.

**Keywords:-** Professionalism ; New school administrators in the 21st century.

## บทนำ

สถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 (ระหว่าง ค.ศ. 2001 – 2100) มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและพลเมืองโลกหลายด้านได้แก่ ความผันผวนทางเศรษฐกิจการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลกการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติทางธรรมชาติของโลกมีแนวโน้มเกิดความรุนแรงมากขึ้นและผลกระทบ อื่นๆอีกมากมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558 : 52) ทำให้องค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้อยู่รอด และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง

และการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546)

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้ง หัวและหน้า “หัว” คือ มั่นสมอง สติปัญญา ความสามารถ “หน้า” คือ ความมีเสน่ห์ ความสวยงาม ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพที่ดี ท่ามกลางสภาพสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศความเสี่ยงต่อโรคมะเร็งของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติของโลก อีกทั้งโรคระบาดมีแนวโน้มเกิดความรุนแรงมากขึ้นและผลกระทบอื่นๆ อีกมากมาย การบริหารจัดการขององค์การต่างๆ จะต้องก้าวตามความเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะ โดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี มีทักษะ รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีคุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ก้าวกระโดดอย่างไม่หยุดยั้ง

## 1. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันวิถีโลกได้ถูกปรับเปลี่ยนตามสภาพกาลเวลาด้วยความรู้และนวัตกรรมเทคโนโลยี อันทันสมัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งสังคมโลกได้เกิดการแข่งขันมากขึ้นพร้อม สิ่งท้าทายใหม่ในด้านต่างๆ รอบตัวเรา การดำเนินชีวิตของมนุษย์ด้วยกิจกรรมต่างๆ ตามวิถีโลกทันสมัยก็ถูกปรับเปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงของวิถีโลกได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเมืองของทุกประเทศ รวมทั้งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษาของไทยในอนาคต การบริหารการศึกษา (Education Administration) จึงเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จนเกิดกระแสการปฏิรูป

การศึกษาเป็นระยะๆ แรงหนุนจากกระแสอื่นๆ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ กระแสปฏิรูปการเมือง ที่สำคัญคือนโยบายของผู้บริหารในระดับประเทศทำให้มีพลังของกระแสมากขึ้น ประชาชนทุกคนจะต้องมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจนสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ การใช้ความรู้เป็นฐานเป็นอีกแนวทางสำคัญของการพัฒนาประเทศ เพื่อนำพาประเทศสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

การจัดการศึกษาเข้าสู่รูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 นักบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา จะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติในกระบวนทัศน์เสียก่อน จากกระบวนทัศน์ดั้งเดิม (Tradition Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ที่ให้โลกของนักเรียนและโลกความเป็นจริงเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ไปไกลกว่าการได้รับความรู้แบบง่าย ๆ ไปสู่การเน้นการพัฒนาทักษะและทัศนคติ ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะองค์การ ทัศนคติเชิงบวก ความเคารพตนเอง นวัตกรรม ความสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะและค่านิยมทางเทคโนโลยี ความเชื่อมั่นตนเอง ความยืดหยุ่น การจูงใจตนเอง และความตระหนักในสภาพแวดล้อม เหนืออื่นใด คือ ความสามารถใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ (ability to handle knowledge effectively in order to use it creatively) ที่ถือเป็นทักษะที่สำคัญจำเป็นสำหรับการเป็นนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำพาสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง สถานศึกษาจึงต้องมีการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 13) ดังที่ บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 3) กล่าวว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Management of change) คือ การจัดการ กับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายใน และภายนอกในองค์การ เพื่อให้้องค์การได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยให้้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่นสามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปได้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สื่อคอมพิวเตอร์และสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ได้ส่งผลให้ชีวิตมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจน ทั้งทางบวกและทางลบการดำรงชีวิตอยู่ในสภาพการณ์เช่นนี้การใช้ชุดความรู้เดิมที่เคยได้เรียนรู้มาคงไม่เพียงพอต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีจำเป็นต้องมีชุดความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้พัฒนาผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและมีความสุข การพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษาเกิดทักษะเหล่านี้กับผู้เรียน ดังนั้นบทบาทของผู้มีการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญในการกำหนดจุดหมาย และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณลักษณะตามต้องการ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและประเทศในที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งในด้านสังคม (Social) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) เศรษฐกิจ (Economy) และนโยบาย การเมืองการปกครอง ตลอดจนโครงสร้างของประชากร (Political/Policy/Population) หรือ “STEP” ดังนี้

**1.1 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social)** สังคมไทยในอดีตเป็นสังคมเกษตรกรรมมีการช่วยเหลือ เกื้อกูล มีเมตตากรุณาต่อกันบนพื้นฐานของพระพุทธ ศาสนา สืบเนื่องมาช้านาน ปัจจุบันสภาพการณ์ดังกล่าว ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมชนบท กลายเป็นสังคมเมือง สังคมเมืองกลายเป็นสังคมกลุ่มประเทศหรือสังคมโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการเคลื่อนย้ายแรงงานส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง ขาดความเมตตา ไม่น่าหลักธรรมทางศาสนาอาศัยเห็นยิวจิตใจและมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาการแข่งขันในสังคม ดังนั้นการศึกษาไทยในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นทรัพยากร ที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน และ สร้างภูมิคุ้มกันให้กับคนในชาติให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

**1.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology)** การเติบโตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี (4G) หรือเป็นสังคมยุคดิจิทัล (Digital age) ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาสู่ “ยุคนาโนเทคโนโลยี (Nano-Technology)” มีการประดิษฐ์ คิดค้นนวัตกรรมอย่าง

หลากหลายเพื่อสนอง ความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่ (smart phone) ปัจจุบันเป็นนวัตกรรมที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในทุกระดับอย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยตามนโยบายรัฐบาล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ดังนั้นระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งเน้นการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในลักษณะที่เป็นเนื้อหาของ การเรียนรู้ เป็นเครื่องมือ ในการแสวงหาความรู้และการพัฒนา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของ บุคคลในสังคม

**1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (Economy)** เศรษฐกิจของโลกปัจจุบันเป็นระบบทุนเสรีนิยมมากขึ้น มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองเพื่อให้มีความได้เปรียบทางเศรษฐกิจทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ มีการเชื่อมโยงกันและมีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพ ในการแข่งขันมากขึ้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งผลให้ทุกสังคมต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารจัดการการศึกษาไทยจึงต้องมุ่งเน้นบทบาทการเตรียมคนให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างจริงจัง หรือการเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และ ส่งเสริมให้มีการคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือความมีเหตุผล และสร้างภูมิคุ้มกันโดยยึดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงมากขึ้น

**1.4 นโยบาย การเมือง และโครงสร้างประชากร (Political/Policy/Population)** กระแสการเมืองในระบบประชาธิปไตย การเรียกร้อง สิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมของบุคคลในสังคมเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ ประชากร ที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้ประชากรกลุ่มสูงอายุ เป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ ประกอบกับระบบทุนเสรีนิยมในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคม และทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม มีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลยมีการกำหนดกติกาของสังคม และส่งเสริมการมีวินัย ตลอดจนส่งเสริมระบบบรรทัดฐานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารจัดการองค์การทางศึกษา จึงเป็นองค์การที่ต้องมีพลวัต หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยความร่วมมือของ

บุคลากรในองค์กร และองค์กรอื่นๆ ในสังคม โดยการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งทางบวกและทางลบเพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการศึกษาจึงเป็นความยากยิ่งและท้าทายผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถดำเนิน ชีวิตในศตวรรษที่ 21 อย่างมีความสุข

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่เพื่อก้าวไปสู่ศตวรรษที่ 21

**2.1 ความเป็นผู้นำ** ความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) การกำหนดค่านิยมที่คาดหวังที่มุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการสร้างภาพความสำเร็จในอนาคต (2) การเป็นผู้นำ ที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาและกลุ่มโรงเรียนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นประโยชน์สูงสุด (3) การมีกระบวนการทัศน์และการขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (4) การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานศึกษาและทีมงานจากการนำกระบวนการคิดไปใช้เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน (5) การสร้างสมรรถนะ และกระบวนการคิดบนพื้นฐานกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการดำเนินงานยกระดับคุณภาพการศึกษาทุกมิติ (6) การยกระดับการศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับทักษะศตวรรษที่ 21 (7) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างครอบคลุม (8) การพัฒนาให้บุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและสมรรถนะที่ดำรงถึงความต้องการของเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (9) การสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญา สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้ ผ่านนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (10) การมีวิสัยทัศน์/พันธกิจ/วิธีการ/แนวทาง และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงานและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามบทบาทผู้นำที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

**2.2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) การส่งเสริมการเรียนรู้ ที่ครอบคลุมความสนใจ ความสามารถและความแตกต่างอย่างเป็นระบบและชัดเจน (2) การบริหารจัดการศึกษาวางแผนระบบการบริหารจัดการที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 (3) การดำเนินการกำกับ ติดตาม ประเมินผลที่ยึดสภาพจริงและอย่างต่อเนื่อง (4) การบริหาร



จัดการที่มีวิสัยทัศน์เชื่อมต่อกับโลกการทำงาน อาศัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา (5) การบริหารจัดการความรู้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ในสังคมที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (6) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ และจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง ให้มีคุณภาพมาตรฐานรอบด้าน (7) การบริหารจัดการที่เปิดกว้างต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ (8) การบริหารจัดการและพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคน (9) การสร้างระบบการดำเนินงานในการปฏิบัติการณ์อย่างมีเป้าหมายที่ยึดพื้นที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนา (10) การปรับเปลี่ยนวิถีพัฒนาในรูปแบบบูรณาการ สามารถเอื้อกุลให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเชิงบวกและมีคุณภาพ

**2.3 ผู้บริหารและบุคลากรครู** ผู้บริหารและบุคลากรครูที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะ ความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการที่เชื่อมโยงการศึกษาและการทำงาน (2) การส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม การบริหารและการจัดการเรียนรู้ ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อม (3) การจัดการศึกษาที่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน (4) การพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุลแทนการให้ความสำคัญในด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว จัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษให้บรรลุศักยภาพตนเอง (5) การสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ในทุกมิติ (6) การสร้างระบบการศึกษาที่สามารถเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แบบรู้อจริง (7) การส่งเสริมพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้และปลูกฝังกระบวนการคิด (Cognitive skills) อย่างเป็นระบบและสมดุล (8) การส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถค้นพบศักยภาพของตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (9) การให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ของการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง (10) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ยึดหลักการดูแลแบบครบวงจร ส่งเสริมแรงจูงใจ ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนแต่ละคน

**2.4 หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้** หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) หลักสูตรที่มีการกำหนดตัวชี้วัด

และการประเมินผลสอดคล้องกับเป้าประสงค์ เน้นการจัดการเรียนรู้ที่สนองต่อสังคมและชุมชน (2) หลักสูตรที่เน้นความสามารถเฉพาะ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ และการสร้างสื่อนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (3) การให้ความสำคัญกับทักษะการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทักษะชีวิต ทักษะทางด้านนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ (4) การจัดการเรียนรู้ที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการจัดการศึกษาสู่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นวิธีการกระบวนการเรียนรู้ การบูรณาการเนื้อหาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกัน (6) สร้างความเป็นเลิศทางภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทักษะการอาชีพ ให้เป็นรากฐานการสร้างอนาคต (7) การเพิ่มขีดความสามารถและฝึกฝนทักษะในการเรียนรู้ตามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน (8) หลักสูตรการเรียนรู้ของการยกระดับทักษะอาชีพไปพร้อมๆ กับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานความรู้ ของทักษะในศตวรรษที่ 21 (9) หลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ในการเลือกสิ่งที่จะเรียนรู้อบรมรับความถนัด ความสนใจและแนวทางการเรียนรู้ในแบบเฉพาะตัว (10) การจัดการเรียนรู้ที่มีนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

**2.5 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้** สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ และบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการมีส่วนร่วม (2) การจัดสภาพแวดล้อมเน้นความเชื่อมโยงแบบเครือข่ายที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) การชี้แนะ ปรีกษา และเกื้อหนุนการเรียนรู้กับทุกส่วนและเปิดโอกาสให้สร้างวิธีการทำงานใหม่ๆ (4) การสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ (5) การจัดบริการนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ (6) ส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมผ่านการเรียนรู้ถึงแก่นแท้ความรู้ (7) การสร้างให้ผู้เรียนมีความอยากรู้อยากเห็นทำให้เกิดแรงบันดาลใจเพื่อการเรียนรู้ (8) การสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ สมรรถนะและความรู้ (9) การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ ช่วยหล่อหลอมลักษณะจิตทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (10) การสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกฝนทักษะ และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมผ่านการใช้ ICT

### 3. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจำเป็นต้องนำพาสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบ ต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน (2) ริเริ่มจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (3) ตรวจสอบและสนับสนุนการใช้ ICT และ e – Learning (4) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (5) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ (6) พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรมี

1. มีความคาดหวังสูง (high expectations) มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จของนักเรียนทุกคน และใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อนั้น นักเรียนจะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด (rigorous curriculum) ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าหรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคยการมุ่งศึกษาต่อในระดับวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจัง

2. ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายพื้นฐาน (a focus on the fundamentals) วาสถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ (learning) จึงเป็นจุดหมายพื้นฐาน เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใดทุกสิ่งทุกอย่างจึงมุ่งสู่จุดมุ่งหมายนั้น

3. ความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (a talent for 8 collaborative problem solving) ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความสำเร็จ ผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ มาใช้

4. มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ (an inventive mind) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล การงบประมาณ และอื่นๆ

5. ความสามารถในการแปลความข้อมูล (the ability to read data's story) ต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์สำเร็จ

6. ความสามารถในการบริหาร เวลาและความใส่ใจ (a gift for directing time and attention) ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบัน และในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลา (time management) และการมอบอำนาจ (delegation) เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจมากมาย ทั้งงบประมาณ บุคลากร นักเรียนและ ครอบครัว การพัฒนาวิชาชีพ เทคโนโลยี และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งทุกกรณีต้องทำด้วยใจรัก (with heart) ที่มุ่งสู่ความสำเร็จของผู้เรียน (Crawford, n.d.)

นอกจากนั้น การบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ยังต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (corporate leadership) มากกว่าแบบใช้อำนาจหรือการบังคับ ให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้นำในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนี้ คือ (1) ทันสมัย (modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) มีสัมพันธภาพ (relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน (3) ปรับตัว (adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว (4) มุ่งมั่น (assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง (5) สร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ (6) ทะเยอทะยาน (aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ (7) โปร่งใส (transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (8) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน (9) ซื่อสัตย์ จริงใจ (honesty) ไม่โกหกหลอกลวง (10) มีพันธะรับผิดชอบ (accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญาคำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล (Victor, n.d.)

การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ” มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา นอกจากจะบริหารครู และบุคลากรแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ มีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้านเพื่อเป็น

กำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้องสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม จะต้องรู้ว่าจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาเยาวชนและคนไทยในอนาคตให้เป็นคนดี เก่ง มีคุณภาพ รัชชความเป็นไทย สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของ Nelson Mandela ที่กล่าวไว้ว่า “Education is the most Powerful weapon which you can use to change the world” (การศึกษาเป็นอาวุธ ที่ทรงพลังที่สุดที่เราสามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโลก) ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ มีความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุนบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดี ต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม คุณลักษณะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ทักษะยุคใหม่ บทบาทหน้าที่ และ คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม เช่น (1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง (2) พัฒนาคุณภาพการศึกษา (3) พัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากร (4) สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็น นักสร้างสรรค์ (Creative) ผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้นเพื่อประโยชน์ของนักเรียน เป็น นักการสื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสาร แบ่งปันข้อมูล ผ่านสื่อด้วยรูปแบบ ที่หลากหลาย และเป็นผู้ฟังที่ดี เป็น นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด สร้างชุมชน (Builds Community) ประสานเชื่อมโยง ต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม สร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์การเป็นหลักมีความเตรียมพร้อมที่ดี ที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่ออนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้

อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย สร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) แสวงหาแบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจ และปฏิบัติอย่างเข้าใจและต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ดูแลเอาใจใส่ ให้ความสำคัญในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้คุณค่าของพวกเขา โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) มีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ ที่ยากลำบาก มีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในชุมชน โรงเรียน ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) แสดงความมุ่งมั่น และความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) เพื่อนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner) ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็น วิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย เป็น นักริเริ่มงาน (Intuitive) เชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง เป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์สามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือ จากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกัน กำหนดทิศทางในอนาคต การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) มีสัมมาคารวะ รู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ตัวแบบที่ดี (Good Model) ส่งเสริมความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ร่วมกัน ผักการสื่อสารที่ดี คติวิเคราะห์เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาบทความ

ผู้บริหารมืออาชีพยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 นั้น จะต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะหลายอย่างที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประเมินผลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจ ดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาในทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับแนวคิดในการบริหารจัดการ บูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา และดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมาย และคุณภาพที่ได้วางไว้ กำกับดูแลช่วยเหลือ ชี้แนะและให้การสนับสนุน ประสานงานและการตั้งศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในงานและกิจการของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ชี้นำแนวทางการคิด ยึดหยุ่นสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรและประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายได้ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ดูแลให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยวิธีการที่สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส พร้อมต่อการตรวจสอบในการดำเนินงานทุกด้าน ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การบริหารคุณภาพ (Quality Management) ที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีสุขภาพร่างกายที่ดี สมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน สามารถบังคับควบคุมอารมณ์และจิตใจตนเองได้ ที่สำคัญต้องมีสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง มีไหวพริบ วินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง มีภูมิหลังทางสังคมที่สะอาด และประสบการณ์ผู้นำที่ดีทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีบุคลิกภาพ น่าสนใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อเพื่อ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ มีศีลธรรม จรรยา มีความสุภาพอ่อนโยน ไม่เห็นแก่ตัว มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งปวง เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างมีคุณภาพในฐานะผู้บริหารมืออาชีพยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

ปັນรส มาลากุล. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ

รัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชบัญญัติสภาครูบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558). **ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.





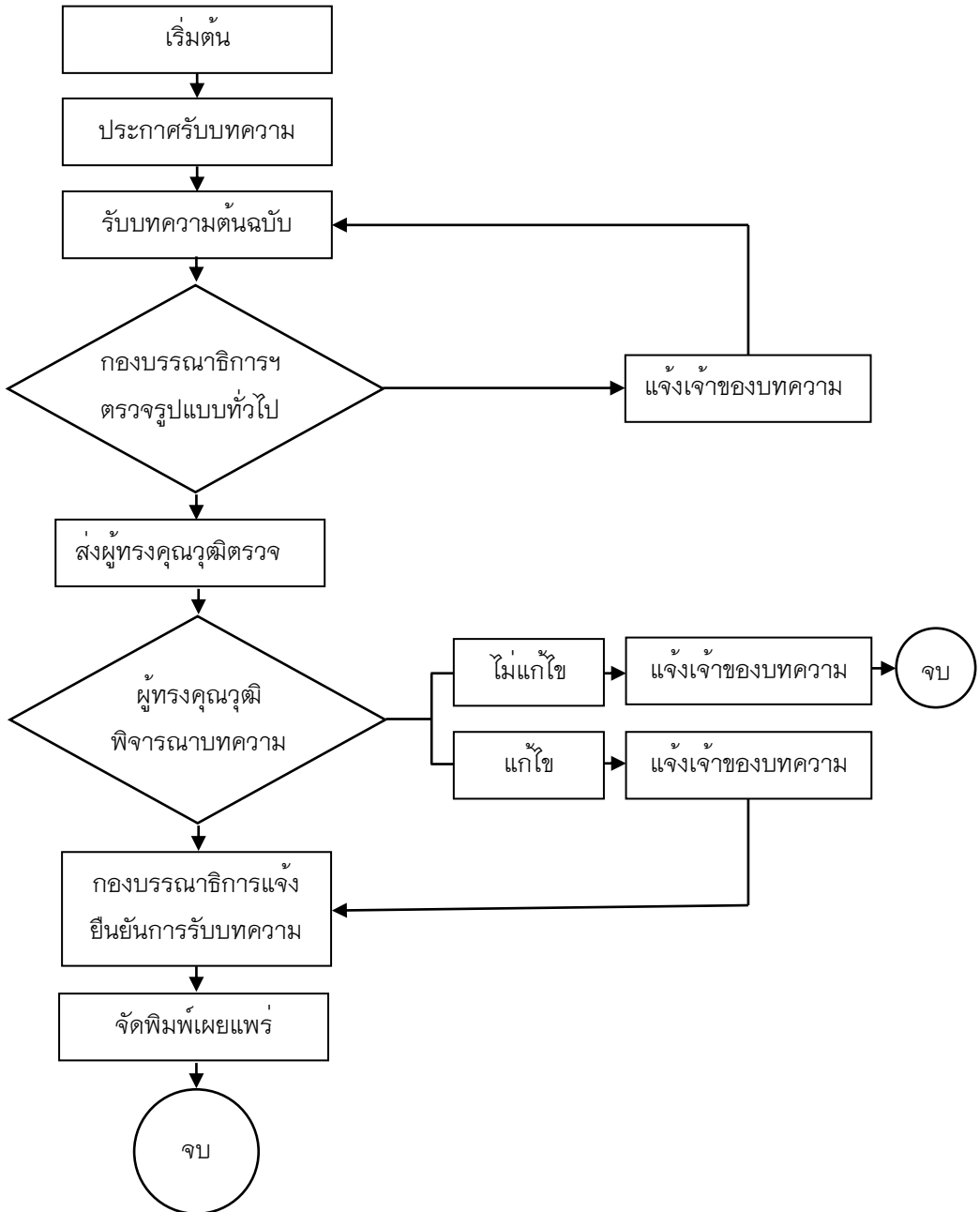
# ภาคผนวก

หลักเกณฑ์อ้างอิง

ของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์



## กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์



## ระเบียบการส่งต้นฉบับ

กองบรรณาธิการได้กำหนดระเบียบการส่งต้นฉบับไว้ให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการส่งต้นฉบับสำหรับการตีพิมพ์ลงวารสารศิลปนักษิณบริหารปริทัศน์ และกองบรรณาธิการสามารถตรวจสอบต้นฉบับก่อนการตีพิมพ์ เพื่อให้วารสารมีคุณภาพสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การเตรียมต้นฉบับ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ขนาดของต้นฉบับพิมพ์หน้าเดียวบนกระดาษสันขนาดเอ 4 โดยเว้นระยะห่างระหว่างขอบกระดาษด้านบนและซ้ายมือ 2.5 เซนติเมตร ด้านล่างและขวามือ 2.5 เซนติเมตร

1.2 รูปแบบอักษรและการจัดวางตำแหน่งใช้รูปแบบอักษร TH Niramit AS พิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด โดยใช้ขนาด ชนิดของตัวอักษร รวมทั้งการจัดวางตำแหน่ง ดังนี้

1) ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ  
2) ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) ขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ  
3) ชื่อผู้เขียน (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

4) สังกัดหน่วยงานสังกัดของผู้เขียน (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้เขียน

5) ชื่อผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) (ภาษาไทย - ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

6) สังกัด หน่วยงานสังกัดของผู้เขียนร่วม (ภาษาไทย- ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้เขียนร่วมและเป็นตัวเอียง

7) E-mail อีเมลของผู้เขียนที่ใช้ในการติดต่อได้จริงขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา และติดต่อตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษและเป็นตัวเอียง

8) หัวข้อของบทความย่อไทย/อังกฤษขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

9) เนื้อหาบทความย่อไทย/อังกฤษขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา ไม่ควรเกิน 350-500 คำต่อบทความย่อ

- 10) กำหนดคำสำคัญ (Keywords) 2-3 คำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- 11) หัวข้อเรื่องขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งขีดขอบกระดาษด้านซ้าย
- 12) หัวข้อย่อยขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา ระบุหมายเลขหน้าหัวข้อย่อยโดยเรียงตามลำดับหมายเลขตำแหน่งเว้น 1 Tab จากขอบกระดาษด้านซ้าย
- 13) เนื้อหา ขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา จัดพิมพ์เป็น 1 คอลัมน์ และพิมพ์ให้ขีดขอบทั้งสองด้าน

1.3 จำนวนหน้าต้นฉบับควรมีความยาวไม่ต่ำกว่า 14 หน้าแต่ไม่เกิน 15 หน้า (ไม่รวมเอกสารอ้างอิง)

1.4 จำนวนเอกสารอ้างอิงควรมีอย่างน้อย 5-10 เรื่อง

2. การเรียงลำดับเนื้อหาต้นฉบับ

2.1 บทความวิจัย

- 1) ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยขึ้นก่อน
- 2) ชื่อผู้เขียนและผู้ร่วมเขียนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หากเป็นนักศึกษา ให้ระบุสาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และหากเป็นอาจารย์ ให้ระบุสังกัด/คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการสอน ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ
- 3) ที่อยู่ระบุชื่อหน่วยงาน หรือสถาบันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และ E-mail ของผู้เขียน

4. บทคัดย่อ/Abstract เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนสรุปสาระสำคัญของเรื่อง อ่านและเข้าใจง่าย ความยาวไม่ควรเกิน 350-500 คำ โดยให้นำบทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อน บทคัดย่อภาษาอังกฤษ (Abstract) ซึ่งแปลจากบทคัดย่อภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีเนื้อหาตรงกัน ใช้อักษรตัวตรง จะใช้ตัวเอนเฉพาะศัพท์วิทยาศาสตร์และเมืองค้ประกอบของบทคัดย่อให้ครบทั้งวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย และคำสำคัญ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

5) บทนำ (Introduction) เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย และควรอ้างอิงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

6) วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives of this research) ให้ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษาโดยระบุเป็นข้อ

7) วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ควรอธิบายวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญตัวแปรการวิจัย (ถ้ามี) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

8) สรุปผลการวิจัย (Research Result) เป็นการเสนอสิ่งที่ได้จากการวิจัยเป็นลำดับ อาจแสดงด้วยตารางและภาพประกอบการอธิบาย ทั้งนี้ถ้าแสดงด้วยตาราง ควรเป็นตารางแบบไม่มีเส้น ขอบตารางด้านซ้ายและขวา สำหรับรูปภาพประกอบควรเป็นรูปภาพที่ชัดเจนและมีคำบรรยายใต้รูปกรณีที่จำเป็นอาจใช้ภาพสีได้

9) อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion) ควรมีการอภิปรายผลการวิจัยว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หรือไม่เพียงใด (ถ้ามี) และควรอ้างทฤษฎีหรือเปรียบเทียบการทดลองของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องประกอบ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นด้วยตามหลักการ หรือคัดค้านทฤษฎีที่มีอยู่เดิม รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์

10) องค์ความรู้การวิจัย (Research Body of Knowledge) อธิบายองค์ความรู้อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย ควรสังเคราะห์ออกมาเป็นภาพ/โมเดล พร้อมคำอธิบายภาพ/โมเดลให้สามารถเข้าใจได้โดยสมบูรณ์

11) ข้อเสนอแนะ (Research Suggestion) เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากกระบวนการทำการวิจัย ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

12) เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA Style (American Psychological Association Style) ให้เริ่มต้นด้วยเอกสารอ้างอิงภาษาไทยก่อน แล้วตามด้วยเอกสารภาษาต่างประเทศ หากผู้เขียนมีมากกว่า 5 คน ให้ใส่ชื่อ 5 คนแรกแล้วตามด้วย และคณะหรือ et al.

## 2.2. บททศวมรชการ

1) ชื่อเรื่องควรสั้น และกะทัดรัด ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยขึ้นก่อน

2) ชื่อผู้เขียนและผู้ร่วมเขียนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หากเป็นนักศึกษา ให้ระบุสาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และหากเป็นอาจารย์ ให้ระบุสังกัด/คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการสอน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

3) สังกัดระบุชื่อหน่วยงาน หรือสถาบัน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ E-mail ของผู้เขียน

4) บทคัดย่อ/Abstract เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนสรุปสาระสำคัญของเรื่อง อ่านและเข้าใจง่าย ความยาวไม่ควรเกิน 350-500 คำ โดยให้นำบทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อน บทคัดย่อภาษาอังกฤษ (Abstract) ซึ่งแปลจากบทคัดย่อภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีเนื้อหาตรงกัน ใช้อักษรตัวตรง

5) บทนำ (Introduction) เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา ปัญหาการวิจัย เหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย และควรอ้างอิงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

6) เนื้อหา (Material) ผู้เขียนอาจแบ่งหัวข้อย่อยในประเด็นเนื้อหานี้ได้ตามประเด็นที่ผู้เขียนต้องการจะทำการนำเสนอในบทความ โดยเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา

7) บทสรุป (Summary) เป็นการสรุปผลได้จากการศึกษาว่าได้พบประเด็นอะไรที่สำคัญ รวมทั้งองค์ความรู้จากการศึกษาที่ผู้เขียนต้องการสรุปผล รวมถึงเสนอแนะองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปพัฒนาและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

8) เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA Style (American Psychological Association Style) ให้เริ่มต้นด้วยเอกสารอ้างอิงภาษาไทยก่อน แล้วตามด้วยเอกสารภาษาต่างประเทศ หากผู้เขียนมีมากกว่า 5 คน ให้ใส่ชื่อ 5 คนแรกแล้วตามด้วย และคณะหรือ et al.

### 2.3 การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อเรื่องและท้ายเล่มใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม – ปี ตามรูปแบบของ American Psychological Association (APA) ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้วงเล็บ เปิด-ปิด



แล้วระบุชื่อ-นามสกุลของผู้เขียนปีที่ตีพิมพ์และหมายเลขหน้า (ถ้ามี) กำกับท้ายเนื้อความที่ได้  
อ้างอิงเอกสารอ้างอิงที่ใช้อ้างอิงในบทความ จะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุก  
รายการโดยรูปแบบของเอกสารอ้างอิง มีดังนี้

**1) พระไตรปิฎก/อรรถกถา :**

ผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อพระไตรปิฎกอรรถกถา. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์หรือโรง  
พิมพ์

ตัวอย่าง.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

**2) หนังสือ :**

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. พิมพ์ครั้งที่. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์  
หรือโรงพิมพ์.

ตัวอย่าง.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**.  
พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

**3) สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/รายงานการวิจัย :**

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/  
รายงานการวิจัย. ชื่อระดับสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/รายงานการวิจัย. ชื่อ  
มหาวิทยาลัย หรือแหล่งให้ทุนการวิจัย.

ตัวอย่าง.

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิณีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

**4) บทความในวารสาร:**

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร. ปีที่พิมพ์ (ฉบับที่พิมพ์). เลข  
หน้าอ้างอิง.

ตัวอย่าง.

สรรเพชร โทวิชา ตักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรารมณ. (2561). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 6(2). 25-35

#### 5) สื่ออินเทอร์เน็ต :

ชื่อผู้เขียน/ผู้เผยแพร่. (ปีเผยแพร่). ชื่อเรื่อง. แหล่งที่มา (URL). สืบค้นเมื่อ (วันที่-เดือน-ปี).

ตัวอย่าง.

วัดญาณเวศกวัน. (2556). **ประวัติพระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)**. แหล่งที่มา [http://www.watnyanaves.net/th/web\\_page/biography](http://www.watnyanaves.net/th/web_page/biography) สืบค้นเมื่อ 17 ก.ย. 2556.

#### 7) หนังสือพิมพ์ออนไลน์ :

ผู้แต่ง. (วันที่เดือน ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อหนังสือพิมพ์. แหล่งที่มา (URL). สืบค้นเมื่อ (วันที่-เดือน-ปี).

ตัวอย่าง.

เดลินิวส์. (27 ก.พ. 2562). **เริ่มนำร่องการเรียนรู้อัตโนมัติเป็นฐานภาคเรียนที่ 1-62**. เดลินิวส์.แหล่งที่มา<https://www.dailynews.co.th/education/695610> สืบค้นเมื่อ 17 ส.ค. 2562.

#### 8) ราชกิจจานุเบกษา :

ชื่อกฎหมาย. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง (ถ้ามี). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ตอนที่ หน้า (วันเดือนปี).

ตัวอย่าง.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4). (2562). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก หน้า 49 (30 พ.ค. 2562).

**การอ้างอิงภาษาอังกฤษใช้เช่นเดียวกับภาษาไทย**

### 3. กองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์

602/222 แขวงอ่อนนุช เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250 โทร. 095 950 8186

อีเมล: journalaxecutive@gmail.com

<https://www.artexecutive.org/>

#### 4. การอ่านประเมินต้นฉบับ

ต้นฉบับจะได้รับการอ่านประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) จากภายนอกมหาวิทยาลัยในสาขาวิชานั้นๆ จำนวน 2 ท่านต่อ 1 เรื่อง ประเมินบทความตามเกณฑ์และแบบฟอร์มที่กำหนดในลักษณะเป็น Double-Blind Peer Review คือปกปิดรายชื่อผู้เขียนบทความและผู้เกี่ยวข้องและส่งผลการอ่านประเมินคืน ผู้เขียนให้เพิ่มเติม แก้ไข หรือพิมพ์ต้นฉบับใหม่แล้วแต่กรณี

#### 5. ลิขสิทธิ์

ต้นฉบับที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ถือเป็นกรรมสิทธิ์ของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ห้ามนำข้อความทั้งหมดหรือบางส่วนไปพิมพ์ซ้ำ เว้นเสียแต่จะได้รับอนุญาตจากกองบรรณาธิการวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษร

6. ความรับผิดชอบเนื้อหาต้นฉบับที่ปรากฏในวารสารเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียน ทั้งนี้ ไม่รวมความผิดพลาดอันเกิดจากเทคนิคการพิมพ์

## จริยธรรมการตีพิมพ์

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ได้กำหนดจริยธรรมการตีพิมพ์ผลงานในวารสารมีดังนี้

### บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ

1. ผู้เขียนบทความจะต้องไม่ส่งต้นฉบับบทความซ้ำซ้อนกับวารสารอื่น
2. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัยในการคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง
3. ผู้เขียนจะต้องจัดทำต้นฉบับของบทความตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน
4. ผู้เขียนที่มีชื่อในบทความจะต้องเป็นผู้มีส่วนในการจัดทำบทความหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัย
5. ผู้เขียนจะต้องอ้างอิงผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว ทางวารสารจะไม่รับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น)
6. ในบทความผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง ปิดเบี่ยง รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกลงแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป
7. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิง และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
8. ผู้เขียนจะต้องแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
9. ผู้เขียนจะต้องระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และจะต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)

### บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ และต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีข้อความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์

การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย มุ่งเน้นการนำเสนอแนวคิดทฤษฎีใหม่รวมถึงแบบจำลองเชิงแนวคิดที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันจะนำไปสู่การวิจัยในหัวข้อวิชาการที่สำคัญ

2. บรรณาธิการจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนและผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ

3. บรรณาธิการจะต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว โดยต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่นอย่างจริงจัง และใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้ เพื่อให้แน่ใจว่าบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบการคัดลอกผลงานของผู้อื่นจะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันทีเพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการตอบรับหรือ ปฏิเสธการตีพิมพ์บทความนั้นๆ

4. หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูล ซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอนบทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของบรรณาธิการ

5. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้แนะว่า สมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

6. บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียนและผู้ประเมิน

7. บรรณาธิการต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

### **บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ**

1. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสารและผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่าตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

2. ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขาวิชานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์

และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลัง  
ประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างอิง เข้าไปในการประเมินบทความด้วยผู้ประเมินไม่ควรใช้  
ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความ

3. เมื่อผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือนกัน หรือ  
ซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบ

4. ผู้ประเมินบทความต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อ  
พิจารณาแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

5. ผู้ประเมินบทความต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงาน  
ของตนเอง

โดยวารสารศิลปนักบริหารปริทรรศน์ ได้แปลและปรับปรุงเนื้อหาจากเว็บไซต์  
<https://publicationethics.org/>