



# วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

MBU POLITICAL SCIENCE JOURNAL

ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

Vol. 4 No. 1 (JANUARY-JUNE 2025)

ISSN : 2774-1001(Online)

สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000  
โทรศัพท์ 0-4351-8364, 0-4351-6076, 083-223-4124 โทรสาร 0-4351-4618  
<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ>



วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online)

MBU Political Science Journal (Online)

ISSN : 2774-1001 (Online)

ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568)

Vol. 4 No. 1 (January – June 2025)

### เจ้าของวารสาร

หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พุทธศาสนา ปรัชญา และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อเป็นสาส์นแลกเปลี่ยนรวบรวมองค์ความรู้ ความคิดเห็น สร้างสรรค์ผลงานของ นักวิชาการ นักรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง นักสังคมวิทยา คณาจารย์นักศึกษา และนักวิชาการ สาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพผลงานทางวิชาการของสาขาฯ และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องสู่สาธารณชน

### ที่ปรึกษา

พระพรหมวชิรโสภณ	ปฐมาจารย์ผู้ก่อตั้ง มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระราชพัชรญาณมุนี	ที่ปรึกษาอุปถัมภ์ มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระเทพวชิรวิมล, ดร.	ที่ปรึกษารองอธิการบดี มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระพรหมวชิรเมธาภรณ์, รศ.ดร.	อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระมงคลธรรมวิธาน, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี ด้านกิจการพิเศษและบริการสังคม
พระราชวชิรญาณเมธี, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระสุธีวชิรคุณ	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระเมธีวัชรภรณ์, รศ.ดร.	รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระราชสุทิวาธิ์วชิรเมธี, ผศ.ดร.	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
พระมหาสุรไกร ชินพุทธิสิริ	คณบดีคณะสังคมศาสตร์
พระครูศรีวีระคุณสุนทร, ผศ.ดร.	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

### บรรณาธิการ

พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### ผู้ช่วยบรรณาธิการ

พระครูปลัด สุริยะ ศรีสุระ, ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

## กองบรรณาธิการ

พระเทพวชิรวิมล, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระเมธีวัชรภรณ์, รศ.ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระวัชรคุณบัณฑิต, ผศ.ดร.	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พระครูสมุห์ ศิลาศักดิ์ สุเมโธ, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงศ์ มะลิซ้อน	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา คล้ายเดช	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนาใจ หมั่นไธสง	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรภรณ์ วงศ์คำจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร แสนมี	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาส แก้วเกตุพงษ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## ฝ่ายจัดทำ

พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระมหาสากล สุภรเมธี, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด
พระครูปลัด สุริยะ ศรีสุระ, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ดร.ประพิศ โบราณมูล	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ดร.สงวน หล้าโพหน่าน	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ดร.พรพิมล โพธิ์ชัยหล้า	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	วิทยาเขตร้อยเอ็ด

## กำหนดเผยแพร่

ปีละ 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน  
ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม

## สถานที่ติดต่อ

สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000  
โทร 0-4351-8364, 0-4351-6076, 083-2234124 โทรสาร 0-4351-4618  
E-mail: buddhistlocalgov@gmail.com  
<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ>

บทความทั่วไป บทความวิชาการ บทความวิจัย ที่ปรากฏในวารสารนี้ เป็นความรับผิดชอบของผู้เรียบเรียง กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย การนำบทความในวารสารนี้ไปเผยแพร่ สามารถดาวโหลดได้ที่ <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ>

บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online) จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสารกำหนด บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

## บทบรรณาธิการ

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศีทศาสตร์ พุทธศาสนา ปรัชญา และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อเป็นสารสนเทศเปลี่ยนแปลงรบรวมองค์ความรู้ ความคิดเห็น สร้างสรรค์ผลงานของนักวิชาการ นักรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง นักสังคมวิทยา คณาจารย์นักศึกษา และนักวิชาการสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพผลงานทางวิชาการของสาขาฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสู่สาธารณชน วารสารมีการเตรียมการเข้าสู่การพิจารณาประเมินคุณภาพวารสาร (TCI) ซึ่งกองบรรณาธิการได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดในระบบฐานข้อมูล เช่น การควบคุมคุณภาพบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาให้มีการส่งบทความแบบออนไลน์หรือระบบ Online journal System (OJS)

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568) ประกอบด้วยบทความวิจัย 1 บทความ ได้แก่ 1) การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล : มุมมองทางจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว และบทความวิชาการ 4 บทความ ได้แก่ 1) แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา 2) ปัญหาประติสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา : พลิกโฉมระบบการเรียนการสอนสู่ออนไลน์ 3) การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรรูปภาพเดมมิ่ง

กองบรรณาธิการ ได้ดำเนินการตามกระบวนการตามแนวทางการเผยแพร่บทความและในอนาคตการจัดทำระบบวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) จะเป็นระบบที่ทันสมัยและต่อเนื่องเป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานสากล ทั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ที่มีส่วนในการควบคุมคุณภาพของวารสารให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด หวังว่าในอนาคตวารสารจะเป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลต่อไป

พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร.

บรรณาธิการ

# สารบัญ

หน้า

## บทความวิจัย

การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล : มุมมองทางจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว (PERSONAL DATA USAGE IN THE DIGITAL AGE: ETHICAL PERSPECTIVES AND PRIVACY) วีระชัย ยศโสธร, ชงไชย สุขแสง, สงวน หล้าโพนทัน.....	1
--	---

## บทความวิชาการ

แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา (GUIDELINES FOR PERSONNEL KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL) ศิโรรัตน์ วรเชษฐ์, จิราภรณ์ พันสว่าง.....	9
ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารการศึกษา : พลิกโฉมระบบการเรียนการสอนสู่อนาคต (ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND EDUCATIONAL ADMINISTRATION : TRANSFORMING TEACHING AND LEARNING SYSTEMS INTO THE FUTURE) พัทธกฤษฎี สมจิตพันธ์โชติ, จิราภรณ์ พันสว่าง.....	17
การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (DEVELOPING SCHOOL MANAGEMENT SKILLSTO SUPPORT CHANGES IN THE 21 <sup>ST</sup> CENTURY) อภิชาติ แสงสว่าง, พระเมธีวีชราภรณ์.....	29
การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (STRATEGIC MANAGEMENT ACCORDING TO IDDHIPADHAMMA USING THE DEMING QUALITY CYCLE) สรศักดิ์ ลีตาชัย, พระครูชัยรัตน์นาร.....	46
คำแนะนำสำหรับผู้เขียน หลักเกณฑ์ และรูปแบบการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)	56
	64

การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล : มุมมองทางจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว\*  
PERSONAL DATA USAGE IN THE DIGITAL AGE:  
ETHICAL PERSPECTIVES AND PRIVACY

วีระชัย ยศโสธร<sup>1</sup>, ธงไชย สุขแสวง<sup>2</sup>, สงวน หล้าโพหนทัน<sup>3</sup>

Weerachai Yossothorn<sup>1</sup>, Thongchai Susawang<sup>2</sup>, Sanguan Laphontan<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์<sup>1</sup>

Buriram Rajabhat University<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์<sup>2</sup>

Surin Rajabhat University<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>3</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>3</sup>

Email : Weerachai.ys@bru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวคิดและหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวม และใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล และวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้จากมุมมองทางจริยธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นการวิจัยทางเอกสาร โดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของการพรรณนาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า หลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ความโปร่งใส ความยินยอมที่มีข้อมูลครบถ้วน และความรับผิดชอบต่อข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของบุคคลในโลกดิจิทัล ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีความพยายามในการใช้กฎหมายและมาตรการต่างๆ เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล แต่ยังคงมีช่องว่างในการบังคับใช้กฎหมายและการสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มผู้ใช้งานที่ยังขาดความรู้เท่าทันด้านดิจิทัล ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในสิทธิข้อมูลส่วนบุคคลให้มากขึ้น และการพัฒนาเทคโนโลยีที่เน้นการคุ้มครองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ข้อมูลส่วนบุคคล; ความเป็นส่วนตัว; จริยธรรมดิจิทัล

## ABSTRACT

This research aims to study the concepts and ethical principles related to the collection, compilation, and use of personal data in the digital age, and to analyze the impact of personal data usage on the privacy rights of users from an ethical perspective. It is a qualitative study that emphasizes documentary research by examining books, textbooks, articles, documents, and related research papers. The data were analyzed, and the research findings were presented in a descriptive and analytical format according to the research objectives.

The research findings indicate that the ethical principles related to personal data include transparency, informed consent with complete information, and responsibility for the data received, all of which impact individuals' privacy rights in the digital world. The findings suggest that, although there have been efforts to use laws and various measures to protect personal data, there are still gaps in law enforcement and raising awareness among users who lack digital literacy. The recommendation from this research is to promote greater understanding of personal data rights and to develop technologies that focus on effective data protection.

**Keywords :** Personal Data; Privacy; Digital Ethic

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในทุกมิติของชีวิตมนุษย์ ข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) ได้กลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่ถูกนำไปใช้ในทางเศรษฐกิจ สังคม และการตลาดอย่างกว้างขวาง การใช้ข้อมูลดังกล่าวแม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดคำถามทางจริยธรรมเกี่ยวกับขอบเขต ความเป็นส่วนตัวของบุคคล และการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลในสังคมดิจิทัล Westin (1967) นักวิชาการด้านนโยบายข้อมูลส่วนบุคคล ได้ชี้ว่า “ความเป็นส่วนตัว” (privacy) คือสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ในการควบคุมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งเมื่อเทคโนโลยีพัฒนาไป ความสามารถในการควบคุมข้อมูลก็ลดลงอย่างน่าเป็นห่วง สอดคล้องกับ Solove (2008) ที่กล่าวถึงการคุกคามสิทธิความเป็นส่วนตัวในยุคดิจิทัลว่าเกิดจากการที่ผู้ใช้งานไม่สามารถติดตามหรือควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลของตนได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มีระบบอัลกอริทึมซับซ้อน

การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลกลายเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะในรูปแบบของข้อมูลที่เกิดจากการใช้งานอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ชื่อ ที่อยู่ ข้อมูลการเงิน หรือแม้กระทั่งข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการออนไลน์ (Smith, 2024) การเก็บและใช้ข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาเทคโนโลยีและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดความกังวลเกี่ยวกับการละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิทธิของบุคคล (Johnson & Wang, 2025)

ในประเทศไทย ปรินญา หอมเอนก (2561) ได้เสนอว่า “ความไม่รู้เท่าทันดิจิทัล” ของผู้ใช้จำนวนมาก ทำให้เกิดการยินยอมโดยไม่รู้ตัว (Uninformed Consent) ในการให้ข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งกลายเป็นช่องว่างให้ผู้ให้บริการและองค์กรต่าง ๆ ใช้ข้อมูลเกินกว่าขอบเขตที่สมควร ขณะที่ ชัยวัฒน์ คุประตกุล (2563) ได้เสนอว่า การกำหนดนโยบายการคุ้มครองข้อมูลจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมที่ตระหนักถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เพียงหลักกฎหมายเท่านั้น

ในระดับสากล Floridi (2013) นักปรัชญาด้านจริยธรรมดิจิทัล ได้นำเสนอแนวคิด “Information Ethics” ซึ่งเน้นว่าในยุคข้อมูลข่าวสาร การกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลควรมีหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในบริบทที่ข้อมูลสามารถถูกใช้เพื่อควบคุมหรือจัดการพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพิจารณาจากประเด็นที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัลมิใช่เพียงประเด็นทางเทคโนโลยีหรือกฎหมายเท่านั้น หากแต่เป็นปัญหาทางจริยธรรมที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์

ประเด็นทางจริยธรรมเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญในโลกยุคดิจิทัลที่การควบคุมและคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลยังคงเป็นความท้าทายที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Brown, 2024). หนึ่งในประเด็นที่ได้รับการถกเถียงมากที่สุดคือการใช้ข้อมูลโดยไม่ขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล ซึ่งเป็นการละเมิดสิทธิในความเป็นส่วนตัวของบุคคล (Green, 2023) นอกจากนี้ การบังคับใช้กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเช่น GDPR ของสหภาพยุโรป ได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญในการควบคุมการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในระดับสากล (Davis, 2024)

ด้วยเหตุนี้ การศึกษามุมมองทางจริยธรรมและความเป็นส่วนตัวในการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาแนวทางในการคุ้มครองข้อมูลและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในระบบดิจิทัล (Martin & Lee, 2025) การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงมิติของความเป็นส่วนตัวและจริยธรรมเพื่อพัฒนานโยบายหรือแนวทางการใช้ข้อมูลที่มีความรับผิดชอบและเคารพต่อสิทธิของปัจเจกบุคคลในสังคมดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม และใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้จากมุมมองทางจริยธรรม

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 2.1 ได้แนวคิดและหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม และใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล
- 2.2 ได้ทราบผลการวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้จากมุมมองทางจริยธรรม

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และข้อถกเถียงทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล รวมถึงผลกระทบต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของบุคคลจากมุมมองของนักวิชาการและแนวคิดร่วมสมัย

1) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) เอกสารปฐมภูมิ (Primary Sources): งานเขียนหรือผลงานวิชาการต้นฉบับ เช่น หนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทสัมภาษณ์ของนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านจริยธรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (2) เอกสารทุติยภูมิ (Secondary Sources): งานวิจัยหรือบทวิเคราะห์ที่รวบรวมความรู้ ความคิดเห็น หรือสรุปแนวคิดจากแหล่งอื่น เช่น บทวิเคราะห์นโยบาย กฎหมาย บทความข่าวสาร หรือเว็บไซต์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPC)

##### 2) ขั้นตอนการวิจัย

2.1) กำหนดขอบเขตการวิจัย โดยมุ่งเน้นเฉพาะการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในสื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน โซเชียลมีเดีย รวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น AI และ Big Data

2.2) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น ผลงานของ Floridi, Westin, Solove รวมถึงนักวิชาการไทยอย่างปริญญา หอมเอนก และชัยวัฒน์ คุประตกุล

2.3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเน้นการแนวคิดทางจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว และกรอบการใช้ข้อมูลในยุคดิจิทัล

2.4) สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำข้อเสนอหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่เหมาะสมสำหรับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในโลกดิจิทัล

3) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเน้นการจำแนกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล มุมมองด้านความเป็นส่วนตัว ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนทางจริยธรรมในยุคดิจิทัล

#### 5. ผลการวิจัย

5.1 จากการศึกษาแนวคิดและหลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม และใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล พบว่า แนวคิดจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลมีรากฐานมาจากหลักคุณธรรมพื้นฐาน เช่น ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Respect for Persons) ความยินยอมอย่างมีข้อมูล (Informed Consent) และความยุติธรรม (Justice) โดยในบริบทดิจิทัล การกระทำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บ ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ควรตั้งอยู่บนหลักการโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการรักษาสิทธิของเจ้าของข้อมูล Westin (1967) ระบุว่า ความเป็นส่วนตัวเป็นเสรีภาพในการควบคุมข้อมูลของตนเอง ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานที่ยังคงใช้ได้ในยุคปัจจุบัน ขณะที่ Floridi (2013) ได้ขยายความแนวคิดทางจริยธรรมไปสู่ “Information Ethics” โดยเน้นว่าทุกการใช้ข้อมูลในสังคมสารสนเทศต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลในระดับโครงสร้างข้อมูล ในประเทศไทย ปริญญา หอมเอนก ได้เสนอว่า จริยธรรมควรเป็นแนวทางหลักในการจัดการข้อมูลในสื่อดิจิทัล โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ใช้งานอาจไม่ได้ตระหนักถึงสิทธิของตน ขณะที่ชัยวัฒน์ คุประตกุล เสริมว่าความรู้เท่าทันและ

ความรับผิดชอบของผู้ควบคุมข้อมูลเป็นเรื่องที่ควรได้รับการส่งเสริมควบคู่กับการกำกับดูแลจากภาครัฐ

5.2 จากการวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลต่อสิทธิในความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้จากมุมมองทางจริยธรรม พบว่า การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัลมีแนวโน้มที่จะละเมิดสิทธิในความเป็นส่วนตัวอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในกรณีที่ใช้ข้อมูลถูกรวบรวมโดยไม่มีการยินยอมอย่างชัดเจน หรือถูกรวบรวมเกินความจำเป็น ตัวอย่างเช่น การเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้ผ่านคุกกี้หรือแอปพลิเคชันที่ไม่โปร่งใส ซึ่ง Solove (2008) เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “The Digital Person” คือภาวะที่ตัวตนของบุคคลถูกจำลองและควบคุมผ่านข้อมูลโดยไม่รู้ตัว อีกทั้งยังพบว่า เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลถูกนำไปวิเคราะห์หรือประมวลผลโดยระบบอัตโนมัติ เช่น AI หรืออัลกอริธึม การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตบุคคล เช่น การเข้าถึงสินเชื่อหรือการสมัครงาน อาจเกิดความลำเอียง (bias) ซึ่งละเมิดหลักความเป็นธรรม (Fairness) และเสี่ยงต่อการเลือกปฏิบัติ ในบริบทของไทย ยังขาดความรู้เท่าทันของประชาชนเกี่ยวกับสิทธิของตนเองตาม พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 แม้กฎหมายจะมีบทบัญญัติคุ้มครองสิทธิ แต่ในทางปฏิบัติกลับยังพบปัญหาการใช้ข้อมูลเกินขอบเขตและการขาดกลไกตรวจสอบเชิงจริยธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัล มุมมองทางจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว ผลการวิจัยหลักจะเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับจริยธรรม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และมุมมองทางกฎหมาย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นข้อสรุปหลักๆ ได้ดังนี้

การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว พบว่า ในยุคดิจิทัลมีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลอย่างกว้างขวาง การเก็บข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่ได้ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล หรือการใช้ข้อมูลในลักษณะที่ขาดความโปร่งใสเป็นปัญหาหลักที่ผู้ใช้ข้อมูลต้องเผชิญ โดยเฉพาะในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ไม่ค่อยมีการควบคุมหรือข้อบังคับที่ชัดเจน

การขาดความโปร่งใสในการเก็บข้อมูล พบว่า องค์กรและบริษัทต่าง ๆ ที่เก็บข้อมูลส่วนบุคคลมักขาดความโปร่งใสในการแจ้งให้ผู้ใช้ทราบถึงวิธีการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูล การที่ข้อมูลส่วนบุคคลสามารถถูกใช้ในหลายกรณีโดยไม่ได้ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล เป็นการฝ่าฝืนหลักการพื้นฐานทางจริยธรรม

กฎหมายและมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น GDPR (General Data Protection Regulation) ในยุโรป และ PDPA (Personal Data Protection Act) ในประเทศไทย มีบทบาทสำคัญในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้งาน ถึงแม้ว่ากฎหมายเหล่านี้จะมีข้อกำหนดที่เข้มงวดในการป้องกันการละเมิดข้อมูล แต่ยังคงมีความท้าทายในการบังคับใช้และสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ผู้ใช้งานและองค์กร

ผลกระทบทางจริยธรรมและสังคม พบว่า เมื่อข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิดหรือถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับความยินยอมจากผู้ให้ จะส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านจริยธรรมและสังคม เช่น การสูญเสียความเชื่อมั่นในองค์กรและระบบออนไลน์ การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ทำให้ผู้ใช้รู้สึกไม่มีอำนาจในการควบคุมข้อมูลของตนเอง

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า แม้จะมีความพยายามในการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทยที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) แต่ในทางปฏิบัติยังมีความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะด้านจริยธรรมที่ไม่สามารถบังคับได้ด้วยกฎหมายเพียงอย่างเดียวแนวคิดของ Westin (1967) และ Solove (2008) สะท้อนให้เห็นว่าความเป็นส่วนตัวในโลกดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการซ่อนข้อมูลเท่านั้น แต่เป็นการมีอำนาจควบคุมเหนือข้อมูลของตนเอง ซึ่งตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ผู้ใช้จำนวนมากไม่สามารถควบคุมหรือเข้าใจวิธีการใช้ข้อมูลของตนเองได้อย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน Floridi (2013) ได้เสนอกรอบคิดด้าน “จริยธรรมข้อมูล” ที่ก้าวข้ามข้อกฎหมาย โดยชี้ให้เห็นว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการข้อมูลควรตระหนักถึงความรับผิดชอบทางจริยธรรมและผลกระทบที่มีต่อความเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เพียงความถูกต้องตามกฎหมาย ในบริบทของไทย นักวิชาการอย่าง ปริญญา หอมเอนก (2561) และชัยวัฒน์ คุประตกุล (2563) ชี้ให้เห็นถึงความเปราะบางของผู้ใช้ที่ขาดความรู้เท่าทันดิจิทัล ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างในการปกป้องสิทธิของตนเอง ดังนั้น จริยธรรมจึงไม่ใช่เรื่องของหน่วยงานรัฐหรือองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของประชาชนด้วย

## 7. องค์กรความรู้ใหม่

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารทั้งในและต่างประเทศ พบว่า การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในยุคดิจิทัลเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อน โดยเกี่ยวข้องกับทั้งเทคโนโลยี กฎหมาย และจริยธรรมอย่างใกล้ชิด ข้อมูลส่วนบุคคลได้กลายเป็นทรัพยากรสำคัญในระบบเศรษฐกิจและสื่อดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของการเก็บ การใช้ และการเผยแพร่ข้อมูลเหล่านี้ หลักจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ความยินยอมโดยสมัครใจ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรม ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ซึ่งสะท้อนว่ากฎหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการคุ้มครองสิทธิของผู้ใช้ในโลกดิจิทัล นอกจากนี้ ยังพบว่าประชาชนจำนวนมากยังขาดความรู้เท่าทันดิจิทัล และขาดความเข้าใจในสิทธิของตนเอง ส่งผลให้ตกเป็นเหยื่อของการใช้ข้อมูลอย่างไม่เหมาะสมหรือโดยไม่ได้รับอนุญาต การวิจัยนี้จึงตอกย้ำความสำคัญของการบูรณาการจริยธรรมเข้าไว้ในทุกกระบวนการของการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ และเคารพต่อสิทธิมนุษยชน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

8.1.1 ส่งเสริมจริยธรรมในกระบวนการออกแบบเทคโนโลยี นักพัฒนาระบบดิจิทัลควรยึดหลัก “จริยธรรมโดยการออกแบบ” (Ethics by Design) เพื่อให้การจัดการข้อมูลส่วนบุคคลมีความโปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงสิทธิของผู้ใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบระบบ

8.1.2 สร้างความรู้เท่าทันดิจิทัลในสังคมภาครัฐควรส่งเสริมการให้ความรู้ด้านสิทธิข้อมูลส่วนบุคคลและการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับประชาชนทุกช่วงวัย เพื่อให้สามารถปกป้องข้อมูลของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.3 เสริมสร้างกลไกกำกับดูแลเชิงจริยธรรมควบคู่กับกฎหมายควรมีกลไกที่เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน ภาควิชาการ และภาคเอกชน ร่วมกันตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่จัดการข้อมูล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความไว้วางใจระหว่างผู้ใช้กับผู้ให้บริการ

8.1.4 กำหนดแนวปฏิบัติทางจริยธรรมร่วมระดับสากลเนื่องจากข้อมูลส่วนบุคคลสามารถไหลเวียนข้ามพรมแดนได้อย่างรวดเร็ว จึงควรมีความร่วมมือระหว่างประเทศในการกำหนดแนวทางทางจริยธรรมเพื่อปกป้องผู้ใช้ในระดับโลกอย่างเป็นระบบ

## 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาการรับรู้ของประชาชนต่อสิทธิข้อมูลส่วนบุคคลในเชิงปริมาณเพื่อประเมินระดับความรู้และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในกลุ่มประชาชนทั่วไป

8.2.2 ควรวิเคราะห์กรณีศึกษาการละเมิดข้อมูลในประเทศไทยเพื่อทำความเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง และนำไปสู่การพัฒนามาตรการที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย

8.2.3 ควรศึกษาจริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในการตัดสินใจ

## 9. บรรณานุกรม

ชัยวัฒน์ คุประตกุล. (2563). การพัฒนาและการบังคับใช้กฎหมายข้อมูลส่วนบุคคลในประเทศไทย.

วารสารกฎหมายและวิทยาการ. 15(2). 45-65.

ชัยวัฒน์ คุประตกุล. (2563). **จริยธรรมในโลกดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทย์พัฒนา.

ปริญญา หอมเอนก. (2561). **นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในโลกดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปริญญา หอมเอนก. (2561). **สิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงไซเบอร์ในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Brown, T. (2024). Ethical issues in personal data use: A digital age perspective. **Journal of Digital Ethics**. 12(3). 45-58.

Davis, R. (2024). GDPR and its impact on global data protection standards. **International Law Review**. 31(2). 102-115.

European Union. (2016). **General Data Protection Regulation (GDPR)**. European : Official Journal of the European Union.

Floridi, L. (2013). **The ethics of information**. English : Oxford University Press.

Green, P. (2023). Privacy violations and digital ethics: A growing concern. **Ethics and Technology**. 19(4). 210-225.

Johnson, H., & Wang, M. (2025). Digital data and privacy: Ethical implications in the modern world. **Journal of Ethics and Technology**. 8(1). 34-50.

- Martin, S., & Lee, J. (2025). Personal data protection in the digital era: Challenges and solutions. **International Journal of Privacy and Data Protection**. 10(2). 78-91.
- Office of the Personal Data Protection Commission. (2021). **Personal Data Protection Act (PDPA)**. Retrieved 14 April 2025. From <https://www.pdpa.go.th>
- Smith, J. (2024). Personal data in the digital age: Risks and opportunities. **Journal of Digital Privacy**. 17(5). 123-137.
- Solove, D. J. (2008). **Understanding privacy**. USA : Harvard University Press.
- Spiekermann, S., & Krombholz, K. (2018). Ethics of privacy and data protection. **Journal of Information Privacy and Security**. 14(3). 25-50.
- Westin, A. F. (1967). **Privacy and freedom**. New York : Atheneum.

**แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนประถมศึกษา\***  
**GUIDELINES FOR PERSONNEL KNOWLEDGE MANAGEMENT  
FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL**

ศิโรรัตน์ วรเชษฐ์<sup>1</sup>, จิราภรณ์ ผันสว่าง<sup>2</sup>

Sirorat Worachet<sup>1</sup>, Jiraporn Phansawang<sup>2</sup>

โรงเรียนบ้านอันวิทยาประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1<sup>1</sup>

Ban On Wittaya Prachasan School, Roi Et Primary Educational Service Area Office 1<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>2</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>2</sup>

Email : siroratwow5@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งการจัดการความรู้ นับเป็นแนวคิดการบริหาร ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน ซึ่งในอดีตนั้นการจัดการความรู้มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นเครื่องมือการรวบรวมข้อมูล และค้นหาข้อมูล แต่เฉพาะเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่ช่วยให้การจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จได้ เพราะยังมีปัจจัยคุณภาพของคน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญ มากในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ผลจากการศึกษาพบว่าแนวทางการจัดการความรู้ ส่วนบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้าน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารมีการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ จัดการอบรมและ กิจกรรม PLC ให้ครูและบุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน มีการ ติดตามผลและกำกับดูแลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการประยุกต์และนำไปใช้ ผู้บริหาร มีการจัดทำระบบการจัดเก็บสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว 3) ด้านการ ค้นหาความรู้ ส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูล สร้างระบบ จัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เป็นระเบียบ เข้าถึงได้ง่ายและค้นหาสะดวก 4) ด้านการวิเคราะห์ ข้อมูล ผู้บริหารสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ โดยใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมและจัดเก็บ ข้อมูล จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกทันสมัย 5) ด้านการบริหาร และจัดเก็บความรู้ พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้จัดการและบันทึกข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานการบันทึกและการจัดการข้อมูล เพื่อให้บุคลากรทุกคน ปฏิบัติตามแบบแผนเดียวกัน

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้ส่วนบุคคล; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนประถมศึกษา

## ABSTRACT

This academic article aims to propose personal knowledge management approaches for school administrators in primary schools. Knowledge management is currently a highly popular management concept. In the past, knowledge management focused on using modern technology as a tool for data collection and retrieval. However, technology alone cannot ensure successful knowledge management because human quality factors and organizational culture are also crucial in enhancing knowledge management efficiency. The study found that personal knowledge management approaches for primary school administrators consist of 5 aspects: 1) Knowledge Exchange: Administrators support the creation of professional networks, organize training and Professional Learning Community (PLC) activities to give teachers and staff opportunities to exchange knowledge and collaboratively create innovations, with continuous monitoring and supervision for ongoing development. 2) Application and Implementation: Administrators establish current information storage systems that allow easy and quick data access. 3) Knowledge Searching: Administrators promote staff training in using digital technology for information retrieval and create electronic data storage systems for organized, easily accessible, and convenient searching. 4) Data Analysis: Administrators create systematic data storage systems using technology for data collection and storage, and develop online information databases for convenient and up-to-date data access. 5) Knowledge Management and Storage: Administrators develop electronic data storage systems for efficient data management and recording, and establish standards for data recording and management so that all personnel follow the same pattern.

**Keywords :** Personal Knowledge Management; School Administrators; Primary Schools

## 1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 6 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งการศึกษาถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านรวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคมเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านสติปัญญาความรู้ คุณธรรม ความดีงามในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงาน และคิดวิเคราะห์ได้อย่าง

ถูกต้องสามารถเรียนรู้แสวงหาความรู้ตลอดจนใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ซึ่งในการจัดกระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ช่วยฝึกทักษะกระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงการบริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ และเข้าใจแบบแผนวิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ สถานศึกษาซึ่งได้รับมอบหมายจากสังคมให้ทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคน ในชาตินั้น “ยังขาดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี” มากกว่าตัวแปรอื่นจากผลการประเมิน การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาในด้านการบริหารจัดการ ยังไม่มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วม ในการบริหารและจัดการจากทุกภาคส่วน (ธีระ รุญเจริญ, 2557)

การจัดการความรู้ นับเป็นแนวคิดการบริหารที่ได้รับความนิยมอย่างสูงปัจจุบัน ซึ่งในอดีตนั้นการจัดการความรู้มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือการรวบรวมข้อมูล และค้นหาข้อมูลแต่เฉพาะเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่คงช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ เพราะยังมีปัจจัยคุณภาพของคน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญมากในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในปัจจุบันเป็นยุคที่มองว่าการจัดการความรู้เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่งทั้งนี้เพราะการที่เราจะแบ่งปันความรู้ให้กับใครสักคนนั้นเป็นผลสะท้อนมาจากความไว้วางใจและความสนิทสนมที่มีต่อคนผู้นั้น ซึ่งองค์การไม่สามารถบังคับให้พวกเขาชอบความรู้ที่สะสมมาตลอดชีวิตให้กับใครก็ตามที่พวกเขาไม่คุ้นเคย และการจัดการความรู้ในปัจจุบันเป็นยุคที่มองว่าการจัดการความรู้เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่งทั้งนี้เพราะการที่เราจะแบ่งปันความรู้ให้กับใครสักคนนั้นเป็นผลสะท้อนมาจากความไว้วางใจ และความสนิทสนมที่มีต่อคนผู้นั้น ซึ่งที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา คือ การบริหารสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษาต่อไปโดยมุ่งหวังให้ได้ทราบถึงแนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสามารถนำแนวทางนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงาน พัฒนาผู้เรียน และพัฒนาขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

## 2. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ Davenport & Prusak (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม และเผยแพร่ความรู้ขององค์กร และนำความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรม Nonaka & Takeuchi (1995) นิยามว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้าง แสวงหา แบ่งปัน และใช้ความรู้ โดยมีการแปลงความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และนำกลับมาใช้ใหม่ในองค์กร

Marquardt (2002) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ชุดของวิธีการ เครื่องมือ และเทคนิคที่นำมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน Wiig (1993) เสนอว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การรวบรวม การเก็บรักษา การจัดระบบและการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร วิจารย์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และในตัวบุคคลแต่ละคนมาถ่ายทอด การเปลี่ยนแปลง ความรู้ซึ่งกันและกัน อย่างเป็นระบบ ความรู้ที่จัดเก็บจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่คงอยู่กับองค์กร ที่สามารถให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองและในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความหมายของการจัดการความรู้ส่วนบุคคล

การจัดการความรู้ส่วนบุคคลเป็นรูปแบบหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ ที่เน้นการใช้งานส่วนบุคคลเป็นหลัก โดยการใช้เครื่องมือสำหรับ ค้นหา แยกหมวดหมู่ ตั้งชื่อและสร้างความแตกต่าง ประเมิน วัดผล นำมารวมกันหรือเชื่อมโยง จากความทรงจำของบุคคลนั้นเข้าด้วยกัน ระบบจัดการความรู้ส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างรุนแรงในสังคมแห่งความรู้ (Senge, 1994) ประกอบไปด้วยการขยายความรู้ส่วนบุคคลและการตกผลึกความรู้ นั้น ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การจัดการความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge Management: PKM) ในบริบทของการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวม จัดการ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคคลในระดับปัจเจก เพื่อพัฒนาตนเองและสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Avery et al. (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคล คือ กระบวนการที่บุคคลใช้ในการรวบรวม จัดประเภท จัดเก็บ และค้นคืนสารสนเทศที่ตนเองใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน Pauleen (2009) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคล เป็นระบบที่บุคคลใช้จัดการกับความรู้ สารสนเทศ และความสัมพันธ์ของตนเอง เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์

ในบริบทของการบริหารการศึกษา การจัดการความรู้ส่วนบุคคลมีความหมายเฉพาะเจาะจง ดังนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) อธิบายว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในการแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบ และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการตัดสินใจทางการบริหาร จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคลในการบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ธีระ รุญเจริญ (2550) นิยามว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหาร

การศึกษา เป็นความสามารถในการจัดการกับความรู้ของตนเอง ทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคลในเชิงบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือบุคลากรทางการศึกษาใช้ในการค้นหา รวบรวม ประมวล จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการวิชาชีพ และพัฒนาองค์กรทางการศึกษา โดยมุ่งให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา และการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา สามารถเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีในหน่วยงาน

#### 4. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ส่วนบุคคล

##### 4.1 การค้นหาความรู้

การค้นหาความรู้ คือ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อทำการค้นหารวบรวมข้อมูลตามความต้องการจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ แหล่งเผยแพร่ การอภิปราย เป็นต้น แล้วจัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้ 1) การเข้าถึงข้อมูล 2) การรวบรวมข้อมูล และ 3) การจัดเก็บและค้นหาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

##### 4.2 การบริหารและจัดเก็บความรู้

การบริหารและจัดเก็บความรู้ คือ การรักษาความรู้ไว้ไม่ให้สูญหายเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้งาน เพื่อหลักฐานและเป็นข้อมูลในการพัฒนาความรู้เดิม การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการการจัดเก็บเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์แล้วจัดทำเป็นฐานข้อมูลออนไลน์ เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้สามารถค้นหาและนำข้อมูลไปใช้ได้โดยสะดวกดังนี้ 1) แบ่งหมวดหมู่ 2) จัดเก็บให้เป็นระเบียบ 3) การจัดทำฐานข้อมูล

##### 4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ กระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อร่วมมือกันแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ผลงาน รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน ดังนี้ 1) เครือข่ายการเรียนรู้ 2) การร่วมมือแลกเปลี่ยน และ 3) การเผยแพร่ผลงาน

##### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การคัดแยกความรู้ออกจากข้อมูล แล้วนำความรู้นั้นมาจัดกระทำอาจเป็นการทดลองใช้เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้ 1) คัดแยกความรู้จากข้อมูล 2) การจัดกระทำข้อมูล 3) การสร้างองค์ความรู้

##### 4.5 การประยุกต์และเผยแพร่

การประยุกต์และเผยแพร่ คือ กระบวนการใช้ประโยชน์จากความรู้ ที่ได้จัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ที่เกิดขึ้นจากการนำความรู้ทักษะประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่ได้จากการจัดการความรู้ได้แก่ การกำหนดความรู้

การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการเก็บความรู้สารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ความจำเป็นและทันต่อสถานการณ์ ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้ 1) การใช้ประโยชน์จากความรู้ 2) การจัดทำสารสนเทศ และ 3) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

## 5. แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

### 5.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้บริหารมีการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพโดยจัดสรรเวลาและทรัพยากรให้บุคลากรเข้าร่วมชุมชนหรือกิจกรรมภายนอก จัดการอบรมและกิจกรรม PLC ให้ครูและบุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน จัดสื่อเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา ทั้ง Best Practice และนวัตกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษา มีการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับการใช้งานในโรงเรียน ทั้งในด้านการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ และติดตามผลและกำกับดูแลผลงานนวัตกรรม ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างผลกระทบที่ดีต่อการศึกษา

### 5.2 ด้านการประยุกต์และนำไปใช้

ผู้บริหารมีการจัดทำระบบการจัดเก็บและอัปเดตสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ข้อมูล โดยการอบรมหรือจัดการพัฒนาให้สามารถแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที ส่งเสริมการเรียนรู้ศาสตร์ใหม่ ให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมหรือกิจกรรมที่เน้นการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดทำและวิเคราะห์สารสนเทศอย่างเหมาะสม และสร้างเวทีนำเสนอผลงานและความรู้สู่สาธารณชน เช่น การจัดประชุมและการเข้าร่วมงานระดับชาติและนานาชาติ

### 5.3 ด้านการค้นหาความรู้

ผู้บริหารส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะการค้นหาและการใช้งานเทคโนโลยี จัดสรรทรัพยากรสำหรับการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนบุคลากรในการค้นหาความรู้ได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมและสัมมนาต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ และเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ข้อมูลมีความเป็นระเบียบ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและค้นหาสะดวก และส่งเสริมการใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันสำหรับการจัดระเบียบและบันทึกข้อมูลเพื่อให้การจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

#### 5.4 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้บริหารสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลและประสบการณ์ของบุคลากรอย่างมีระบบ โดยใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล พัฒนาทักษะการบันทึกและการรวบรวมข้อมูลของบุคลากร ให้สามารถจัดเก็บและใช้งานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก ฝึกฝนบุคลากรให้สามารถวิเคราะห์และจัดทำ Best Practice โดยนำประสบการณ์มาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลให้ทันสมัยและสร้างความตระหนักถึงการปรับตัวต่อสภาวะ digital disruption

#### 5.5 ด้านการบริหารและจัดเก็บความรู้

ผู้บริหารพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถจัดการและบันทึกข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้แอปพลิเคชันและโปรแกรมที่ช่วยในการจัดการข้อมูล ให้บุคลากรใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำและบำรุงรักษาฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ข้อมูลมีการอัปเดตอย่างต่อเนื่องและพร้อมใช้ตลอดเวลา ฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการสืบค้นข้อมูล และกำหนดมาตรฐานการบันทึกและการจัดการข้อมูล เพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามแบบแผนเดียวกัน

### 6. สรุป

แนวทางการจัดการความรู้ส่วนบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสามารถนำแนวทางนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงาน พัฒนาผู้เรียน และพัฒนาขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยสรุปแนวทางการบริหาร 5 ด้านหลัก ดังนี้

1) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ จัดสรรเวลาและทรัพยากรให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ จัดอบรมและกิจกรรม PLC เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน จัดทำสื่อเผยแพร่ Best Practice บูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และติดตามผลงานนวัตกรรมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการประยุกต์และนำไปใช้ ผู้บริหารจัดระบบจัดเก็บและอัปเดตสารสนเทศให้เข้าถึงได้ง่าย ส่งเสริมการอบรมด้านการประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาอย่างทันที่ สนับสนุนการเรียนรู้ศาสตร์ใหม่ ส่งเสริมการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย และสร้างเวทีนำเสนอผลงานสู่สาธารณชน

3) ด้านการค้นหาความรู้ ผู้บริหารจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูล จัดสรรทรัพยากรสำหรับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมและสัมมนา สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นระเบียบและเข้าถึงง่าย และส่งเสริมการใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันสำหรับบันทึกและจัดระเบียบข้อมูล

4) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลและประสบการณ์ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ พัฒนาทักษะการบันทึกและรวบรวมข้อมูล จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ ฝึกอบรมบุคลากรให้วิเคราะห์และจัดทำ Best Practice และพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลให้ทันสมัยรองรับสภาวะ digital disruption

5) ด้านการบริหารและจัดเก็บความรู้ ผู้บริหารพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ส่งเสริมการใช้แอปพลิเคชันและโปรแกรมจัดการข้อมูล จัดทำและบำรุงรักษาฐานข้อมูลออนไลน์ ให้อัปเดตอย่างต่อเนื่อง ฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูล และกำหนดมาตรฐานการบันทึกและจัดการข้อมูลให้เป็นแบบแผนเดียวกัน

แนวทางทั้ง 5 ด้านนี้ มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการความรู้ การพัฒนาทักษะบุคลากร การสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## 7. บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบริบท**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- Avery, S., Brooks, R., Brown, J., Dorsey, P., & O'Conner, M. (2001). **Personal knowledge management: Framework for integration and partnerships**. ACM Other conferences : Proceedings of the Association of Small Computer Users in Education Conference.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston : Harvard Business School Press.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. Seattle, WA : Davies-Black Publishing.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. English : Oxford University Press.
- Pauleen, D. (2009). Personal knowledge management: Putting the "person" back into the knowledge equation. **Online Information Review**. 33(2). 221–224.
- Wijg, K. M. (1993). **Knowledge management foundations: Thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Texas : Schema Press.

**ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารการศึกษา : พลิกโฉมระบบการเรียนรู้  
การสอนสู่อนาคต\***  
**ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND EDUCATIONAL ADMINISTRATION :  
TRANSFORMING TEACHING AND LEARNING SYSTEMS  
INTO THE FUTURE**

พัทธกฤษฎี สมจิตพันธโชติ<sup>1</sup>, จิราภรณ์ ผันสว่าง<sup>2</sup>  
Pattakrit Somchitpantachot<sup>1</sup>, Jiraporn Phansawang<sup>2</sup>  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3<sup>1</sup>  
Surin Primary Educational Service Area Office 3<sup>1</sup>  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>2</sup>  
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>2</sup>  
Email : pattakrit@esdc.go.th

**บทคัดย่อ**

ปัญญาประดิษฐ์กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการบริหารและการเรียนการสอนในระบบการศึกษา ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการสถาบันลดภาระงานของครู และปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน โดยปัญญาประดิษฐ์สามารถสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การประเมินผลแบบอัตโนมัติ และการใช้แพลตฟอร์มเพื่อช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ปัญญาประดิษฐ์ยังสามารถช่วยจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความสามารถของนักเรียนและความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้ระบบการศึกษามีความยืดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในระบบการศึกษายังมีความท้าทายหลายประการ เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ปัญหาความลำเอียงของอัลกอริทึม และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ให้สามารถรองรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้เสนอแนวทางในการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการศึกษาในอนาคต โดยเน้นการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การฝึกอบรมครู และการกำกับดูแลด้านจริยธรรมเพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ระบบปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาไม่เพียงช่วยเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้เรียนในทุกระดับอีกด้วย

**คำสำคัญ :** ปัญญาประดิษฐ์; การเรียนรู้เฉพาะบุคคล; ความท้าทายด้านปัญญาประดิษฐ์

## ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) is playing a crucial role in transforming education administration and teaching methodologies. AI enhances efficiency in institutional management, reduces teachers' workload, and improves learning quality by personalizing education for individual learners. It supports personalized learning, automated assessment, and chatbot-assisted student support. Furthermore, AI can aid in curriculum design by aligning educational content with student capabilities and labor market demands, making the education system more adaptable. However, integrating AI in education presents several challenges, such as data privacy concerns, algorithmic bias, and a lack of AI expertise among educators. Collaboration between governments, private sectors, and educational institutions is essential for ensuring AI effectively supports 21st-century learning. This paper discusses future directions for AI in education, emphasizing investment in infrastructure, teacher training, and ethical governance to ensure AI serves as an effective and equitable tool for all stakeholders. The integration of AI in education not only enhances learning quality but also reduces educational disparities and expands knowledge accessibility across different learner demographics.

**Keywords :** Artificial Intelligence; Personalized Learning; AI Challenges

### 1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วนของสังคม รวมถึงระบบการศึกษา การเรียนการสอนแบบดั้งเดิมที่อาศัยการถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่ผู้เรียนผ่านกระบวนการแบบเผชิญหน้า กำลังถูกท้าทายโดยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งสามารถเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในสถาบันการศึกษา ปัญญาประดิษฐ์ไม่เพียงช่วยให้กระบวนการเรียนรู้มีความเป็นส่วนตัวและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนมากขึ้น แต่ยังสามารถปรับปรุงระบบการบริหารให้มีความคล่องตัวและแม่นยำมากขึ้น (Edmentum, 2022) การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในระบบการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ หลายมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นนำทั่วโลกได้นำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ของนักศึกษาเพื่อช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนของนักศึกษาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการเรียนที่เหมาะสม (IBM Watson Education, 2023) นอกจากนี้ ระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์เช่น Coursera และ EdX ก็ใช้ ปัญญาประดิษฐ์เพื่อแนะนำหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสนใจและระดับความสามารถของผู้เรียน (Squirrel AI, 2022)

ในประเทศไทยปัญญาประดิษฐ์กำลังถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตรและพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนแบบดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์ม “Conicle” ที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์ แนวโน้มการเรียนรู้ของผู้ใช้เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนที่เหมาะสม หรือ “Chula MOOC” ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้ และช่วยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566) นอกจากนี้การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการเรียนการสอนแล้ว เทคโนโลยีนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการภายในสถาบันการศึกษา เช่น การลงทะเบียนเรียนอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ วางแผนทรัพยากรการเรียนการสอน และการช่วยเหลือด้านแนะแนวการศึกษา Chatbot ที่ขับเคลื่อน ด้วยปัญญาประดิษฐ์ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับหลักสูตร การเงิน และปฏิทินการศึกษา ตัวอย่างเช่น Arizona State University และ Georgia State University ใช้ Chatbot เพื่อช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่แนะแนวและให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่นักศึกษา ได้อย่างรวดเร็ว (IBM Watson Education, 2023; Holmes, 2021) ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยมหิดลก็มีการนำ Chatbot มาใช้ในการให้ข้อมูลแก่นักศึกษาใหม่เกี่ยวกับกระบวนการรับ สมัครและหลักสูตรที่เปิดสอน (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะมีศักยภาพสูงในการเปลี่ยนแปลงระบบ การศึกษา แต่การนำมาใช้ยังมีความท้าทายอยู่มาก เช่น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและติดตั้งระบบ AI ซึ่ง อาจเป็นอุปสรรคสำหรับโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรจำกัด นอกจากนี้ ยังมีประเด็นด้าน ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ซึ่งต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบเพื่อลดความเสี่ยง จากการละเมิดข้อมูลของนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษา (Buckingham Shum & Luckin, 2019) อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือการเตรียมความพร้อมของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ สามารถใช้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศฟินแลนด์เป็นตัวอย่างของประเทศที่ประสบความสำเร็จ ในการนำ AI มาใช้ในระบบการศึกษาโดยมีการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ AI และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Edmentum, 2022) สำหรับประเทศไทย การพัฒนาทักษะของครูในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ยังต้องได้รับการสนับสนุน เพิ่มเติมจากภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวและใช้เทคโนโลยีนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการ สอนได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565)

ดังนั้น บทความนี้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ เพื่อสนับสนุนการศึกษาใน อนาคต โดยเน้นการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การฝึกอบรมครู และการกำกับดูแลด้านจริยธรรม เพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ระบบ ปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาไม่เพียงช่วยเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถลดความเหลื่อม ล้าทางการศึกษาและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้เรียนในทุกระดับอีกด้วย

## 2. ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารการศึกษา

การเรียนการสอนแบบดั้งเดิมที่ถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่นักเรียนผ่านกระบวนการ แบบเผชิญหน้า กำลังถูกท้าทายโดยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งสามารถเข้ามาช่วยพัฒนาและปรับปรุงระบบเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในสถาบันการศึกษาหลายด้าน ดังนี้

2.1 ปัญญาประดิษฐ์กับการจัดการการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารจัดการในสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดทำหลักสูตร การลงทะเบียนเรียน ไปจนถึงการบริหารทรัพยากร ระบบปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วขึ้น (Selwyn, 2019) นอกจากนี้ AI ยังสามารถช่วยลดภาระงานด้านเอกสารของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ เช่น การจัดการเอกสาร การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการคาดการณ์แนวโน้มด้านการศึกษาของแต่ละบุคคล (Luckin, 2018)

ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ใช้ AI เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์การเรียนของนักศึกษา และช่วยให้คณาจารย์สามารถปรับปรุงแนวทางการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถของนักเรียนแต่ละคน (Harvard University, 2022) ตัวอย่างของการใช้ AI ในการบริหารจัดการการศึกษามีอยู่มากมาย เช่น IBM Watson Education ที่ใช้ระบบ AI วิเคราะห์พฤติกรรมและผลการเรียนของนักเรียนเพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับแนวทางการสอนได้อย่างเหมาะสม (IBM Watson Education, 2022) ในประเทศจีน บริษัท Squirrel AI ได้นำระบบ AI มาช่วยบริหารหลักสูตรการเรียนรู้อัตโนมัติ (Adaptive Learning) ซึ่งช่วยให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้ที่ตรงกับระดับความสามารถของตนเอง (Squirrel AI, 2022)

ในประเทศไทย มีหลายมหาวิทยาลัยที่เริ่มนำ AI มาใช้ เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลนักศึกษาเพื่อวางแผนหลักสูตรให้เหมาะสม นอกจากนี้ ระบบ AI ยังสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยลดอัตราการลาออกของนักศึกษา โดยการให้คำแนะนำแบบอัตโนมัติเพื่อช่วยให้นักศึกษาที่สามารถปรับตัวเข้ากับหลักสูตรและสภาพแวดล้อมการศึกษาได้ดีขึ้น (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2565) ปัญญาประดิษฐ์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารการศึกษา โดยสามารถช่วยให้การบริหารจัดการมีความแม่นยำ ลดภาระงานด้านเอกสาร และเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566)

2.2 ปัญญาประดิษฐ์กับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำให้การเรียนรู้มีความเฉพาะบุคคลมากขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน ระบบ AI สามารถปรับเนื้อหาวิธีการเรียน และความเร็วในการเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน (Selwyn, 2019) แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากทฤษฎีการเรียนรู้ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Luckin, 2018) ซึ่งกล่าวว่าผู้เรียนแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการใช้ AI เพื่อช่วยออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้จึงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการศึกษาได้อย่างมาก

2.2.1 ปัญญาประดิษฐ์กับการปรับเนื้อหาการเรียนให้เหมาะกับผู้เรียน ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการณ์การเรียนของนักเรียนและปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับระดับความเข้าใจของแต่ละบุคคล เช่น ระบบ AI ของ Khan Academy และ Edmentum สามารถวิเคราะห์ข้อสอบและผลลัพธ์ของนักเรียนเพื่อแนะนำบทเรียนที่เหมาะสม (Holmes, 2021) การศึกษาพบว่า AI สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนได้ถึง 30% (Khan Academy, 2023)

2.2.2 ปัญญาประดิษฐ์กับการสร้างแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ยังสามารถช่วยสร้างแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning Pathways) โดยอาศัยข้อมูลจากแบบทดสอบพฤติกรรมกรเรียน และความชอบของผู้เรียน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือแพลตฟอร์ม Squirrel AI ซึ่งใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียนและแนะนำวิธีการเรียนที่เหมาะสมกับพวกเขา ทำให้สามารถลดความแตกต่างทางการเรียนรู้ระหว่างนักเรียนที่มีพื้นฐานต่างกันได้ถึง 50% (Squirrel AI, 2022)

2.2.3 ปัญญาประดิษฐ์กับการสอนแบบโต้ตอบ (Interactive Learning) ระบบ AI สามารถทำให้การเรียนการสอนมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น โดยผ่าน Chatbot และผู้ช่วยสอนเสมือนจริง (AI Tutor) เช่น IBM Watson Education และ Duolingo AI ที่สามารถสนทนากับนักเรียน ช่วยแก้ไขข้อสงสัย และให้คำแนะนำแบบเรียลไทม์ (IBM Watson Education, 2023) การศึกษาพบว่าการใช้ AI ในลักษณะนี้ช่วยเพิ่มอัตราการจดจำและทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับการเรียนมากขึ้น (Duolingo AI, 2022)

2.2.4 ความท้าทายของ AI ใน Personalized Learning แม้ว่า AI จะช่วยให้การเรียนรู้เฉพาะบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีความท้าทายที่ต้องพิจารณา เช่น ความปลอดภัยของข้อมูล (Buckingham Shum & Luckin, 2019) และความเป็นกลางของ AI (Harvard University, 2022) นอกจากนี้ การนำ AI มาใช้ในระบบการศึกษาจะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้พัฒนาเทคโนโลยี ครู และผู้กำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

2.3 AI กับการประเมินผลนักเรียน (AI in Student Assessment) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประเมินผลนักเรียน โดยสามารถช่วยให้การตรวจข้อสอบ การให้คะแนน และการวิเคราะห์ผลการเรียนมีความแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น (Selwyn, 2019) เทคโนโลยีนี้ช่วยลดภาระของครู ทำให้สามารถมุ่งเน้นไปที่การสอนและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น (Luckin, 2018)

2.3.1 AI กับการตรวจข้อสอบและการให้คะแนนอัตโนมัติ ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อตรวจข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย ตัวอย่างเช่น Turnitin AI สามารถวิเคราะห์บทความของนักเรียนเพื่อตรวจจับการคัดลอกผลงานและให้คำแนะนำในการเขียนเชิงวิชาการ (Turnitin, 2023) นอกจากนี้ Edmentum ยังใช้ AI ในการตรวจข้อสอบและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของนักเรียนเพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับแผนการสอนให้เหมาะสมได้ (Edmentum, 2022)

2.3.2 AI กับการวิเคราะห์พฤติกรรมกรเรียนของนักเรียน สามารถช่วยประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนได้โดยการวิเคราะห์พฤติกรรมกรเรียน เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน การตอบคำถาม และแนวโน้มการพัฒนาของแต่ละคน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ Squirrel AI ซึ่งใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนและแนะนำวิธีการเรียนที่เหมาะสมกับพวกเขา ทำให้สามารถลดความแตกต่างทางการเรียนรู้ระหว่างนักเรียนที่มีพื้นฐานต่างกันได้ถึง 50% (Squirrel AI, 2022)

2.3.3 AI กับการให้ฟีดแบ็กแบบเรียลไทม์ (Real-time Feedback) ระบบ AI สามารถให้ข้อเสนอแนะทันทีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน ตัวอย่างเช่น IBM Watson Education และ Knewton AI สามารถตรวจสอบคำตอบของนักเรียนและให้ฟีดแบ็กเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น (IBM Watson Education, 2023) งานวิจัยพบว่า การได้รับฟีดแบ็กแบบ

เรียลไทม์สามารถช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้นและมีพัฒนาการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น (Knewton AI, 2022)

2.3.4 ความท้าทายของ AI ในการประเมินผลนักเรียน แม้ว่า AI จะช่วยให้การประเมินผลมีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัด เช่น การขาดความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึกของงานที่ต้องใช้วิจารณญาณ เช่น การเขียนเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักเรียนและอคติของอัลกอริทึม AI (Buckingham Shum & Luckin, 2019) ดังนั้น การนำ AI มาใช้ในการประเมินผลจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส (Harvard University, 2022)

2.4 AI กับ Chatbot และระบบสนับสนุนนักเรียน (AI Chatbots and Student Support Systems) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบการศึกษา โดยช่วยให้สถาบันสามารถให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นส่วนตัวมากขึ้น (Selwyn, 2019) Chatbot ที่ใช้ AI สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร ตารางเรียน คำแนะนำทางวิชาการ และช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ แบบเรียลไทม์ ทำให้ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับนักเรียน (Luckin, 2018)

2.4.1 AI Chatbot กับการแนะแนวการศึกษา สามารถช่วยนักเรียนเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมโดยการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ความสนใจ ผลการเรียน และแนวโน้มตลาดแรงงาน ตัวอย่างเช่น Pounce Chatbot ของ Georgia State University ที่ช่วยนักศึกษาใหม่ปรับตัวให้เข้ากับชีวิตมหาวิทยาลัย โดยสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน การขอทุนการศึกษา งานวิจัยพบว่าการใช้ Chatbot แบบนี้ช่วยลดอัตราการลาออกของนักศึกษาได้ถึง 21% (Holmes, 2021) ในประเทศไทย มีการพัฒนา AI Chatbot เพื่อใช้ในการให้คำปรึกษาทางการศึกษาด้วย เช่น แพลตฟอร์ม Learn Education ที่ใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนและช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการเรียนที่เหมาะสม (สมชาย ศรีวงศ์, 2565)

2.4.2 AI Chatbot กับการช่วยเหลือด้านวิชาการ ยังสามารถช่วยนักเรียนในเรื่องการเรียนได้ เช่น Socratic by Google ซึ่งใช้ AI ในการตอบคำถามด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิชาการอื่นๆ (Google AI, 2023) ระบบสามารถวิเคราะห์คำถามของนักเรียนและให้คำตอบที่ถูกต้อง รวมถึงแนะนำเนื้อหาเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยพบว่าการใช้ AI Chatbot ช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้นและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ถึง 15% (Harvard University, 2022)

2.4.3 AI Chatbot กับการดูแลสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ของนักเรียนนอกเหนือจากด้านวิชาการ AI Chatbot ยังถูกนำมาใช้เพื่อช่วยดูแลสุขภาพจิตของนักเรียน เช่น Woebot ซึ่งเป็น AI Chatbot ที่ออกแบบมาเพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตและช่วยนักเรียนจัดการกับความเครียด (Woebot Health, 2023) ในประเทศไทย โครงการ Mind AI ที่พัฒนาโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการใช้ AI Chatbot เพื่อช่วยให้คำแนะนำด้านสุขภาพจิตสำหรับนักศึกษาไทย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566)

2.4.4 ความท้าทายและข้อจำกัดของ AI Chatbot ในการศึกษา แม้ว่า AI Chatbot จะช่วยให้ระบบสนับสนุนนักเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัด เช่น ข้อผิดพลาดในการให้ข้อมูล AI อาจไม่สามารถตอบคำถามที่ซับซ้อนหรือต้องการการพิจารณาเชิงลึกได้ดีเท่ามนุษย์

(Stanford University, 2022) นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักเรียนที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม (IBM Watson Education, 2023) ดังนั้น การนำ AI Chatbot มาใช้ในระบบการศึกษาจึงควรมีการพัฒนาและกำกับดูแลอย่างรอบคอบ

### 3. ปัญญาประดิษฐ์กับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครู

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่ได้เข้ามาแทนที่ครู แต่ช่วยเสริมให้ครูสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยช่วยลดภาระงานที่ใช้เวลานาน เช่น การตรวจข้อสอบ การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการออกแบบหลักสูตร (Selwyn, 2019) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังช่วยให้ครูสามารถมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะของนักเรียนในด้านที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ (Luckin, 2018)

3.1 AI กับการช่วยครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สามารถช่วยครูวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการเรียนของนักเรียน และแนะนำแนวทางการสอนที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น Edmentum AI และ Knewton AI ที่สามารถวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียนแบบเรียลไทม์ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการสอน (Edmentum, 2022) ในประเทศไทย การศึกษาโดย สมชาย วงศ์ประเสริฐ (2565) พบว่า AI สามารถช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนไทยและให้คำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการปรับแนวทางการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 AI กับการออกแบบบทเรียนและสื่อการสอน สามารถช่วยครูออกแบบบทเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน เช่น ระบบ IBM Watson Education ที่ช่วยปรับรูปแบบการสอนให้เหมาะสมกับสไตล์การเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน (IBM Watson Education, 2023) อีกตัวอย่างหนึ่งคือแพลตฟอร์ม Century Tech ที่ใช้ AI วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของนักเรียน และแนะนำเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น (Century Tech, 2023)

3.3 AI กับการให้ฟีดแบ็กและการพัฒนาทักษะการสอนของครู ยังสามารถช่วยให้ฟีดแบ็กเกี่ยวกับวิธีการสอนของครูได้ เช่น ระบบ TeachFX ที่ใช้ AI วิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารของครูในห้องเรียน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงเทคนิคการสอน (TeachFX, 2022) ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยมหิดลได้พัฒนาแพลตฟอร์ม AI เพื่อช่วยครูให้คำแนะนำแบบเฉพาะบุคคลแก่ผู้เรียน ซึ่งช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนมากขึ้น (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566)

3.4 ความท้าทายของ AI ในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครู แม้ว่า AI จะช่วยให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีความท้าทาย เช่น ความจำเป็นในการฝึกอบรมครูให้มีความสามารถในการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความกังวลเกี่ยวกับการใช้ AI อย่างมีจริยธรรมและการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักเรียน (Stanford University, 2022)

### 4. อุปสรรคและความท้าทาย

แม้ว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการเรียนการสอน แต่การนำปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการศึกษายังมีอุปสรรคและความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านเทคนิค จริยธรรม และการใช้งานในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (Selwyn, 2019)

4.1 ข้อจำกัดทางเทคนิคของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการศึกษา หนึ่งในปัญหาหลักของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการศึกษาคือข้อจำกัดทางเทคนิค เช่น การพัฒนาโมเดล AI ที่สามารถเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาได้อย่างแม่นยำ (Luckin, 2018) AI ยังต้องการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำหรับสถาบันที่ไม่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพียงพอ (Harvard University, 2022) ในประเทศไทย การศึกษาโดย ดร.สมชาย พัฒนาการศึกษา (2565) พบว่าโรงเรียนในชนบทที่ขาดโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีอาจไม่สามารถใช้งาน AI ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

4.2 ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในระบบการศึกษามักเกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียน ซึ่งนำไปสู่ความกังวลด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (IBM Watson Education, 2023) องค์กรต่างๆ เช่น GDPR (General Data Protection Regulation) ของสหภาพยุโรป ได้กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของนักเรียน เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิของพวกเขา (European Union, 2022)

4.3 ปัญหาความลำเอียงของ AI (AI Bias) และผลกระทบทางสังคม ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อาจมีอคติในอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) ซึ่งเกิดจากข้อมูลที่ใช้ในการฝึก AI ตัวอย่างเช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่พัฒนาจากข้อมูลของกลุ่มประชากรเฉพาะอาจไม่สามารถให้คำแนะนำหรือวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นกลาง (Buckingham Shum & Luckin, 2019) ในประเทศไทย การศึกษาโดย ดร.วิไลลักษณ์ เทพสุริยา (2566) ระบุว่า AI ที่ไม่ได้รับการออกแบบให้รองรับบริบทของนักเรียนไทยอาจมีปัญหากในการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในประเทศ

4.4 ความท้าทายในการฝึกอบรมครูและบุคลากรการศึกษา AI เป็นเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ (TeachFX, 2022) อย่างไรก็ตาม การขาดแคลนครูวิทยากรและการสนับสนุนจากสถาบันอาจเป็นอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) ของครู (Edmentum, 2022) ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยมหิดลได้จัดทำโครงการฝึกอบรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับครู เพื่อให้สามารถนำปัญญาประดิษฐ์ มาประยุกต์ใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566)

4.5 การกำกับดูแลและกรอบจริยธรรมการใช้ AI ในการศึกษาจำเป็นต้องมีกรอบจริยธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้งานเป็นไปอย่างเป็นธรรมและไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน งานวิจัยจาก Stanford University เน้นถึงความสำคัญของการกำกับดูแล AI ในภาคการศึกษา เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์ของ AI กับสิทธิของนักเรียน (Stanford University, 2022)

## 5. แนวทางการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการศึกษาในอนาคต

ปัญญาประดิษฐ์มีศักยภาพในการปฏิรูประบบการศึกษาอย่างมาก และการกำหนดแนวทางการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในอนาคตจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และบริหารจัดการด้านการศึกษา (Selwyn, 2019) การปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์จะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการสอน การประเมินผล และการบริหารการศึกษา (Luckin, 2018)

5.1 การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงลึกและสร้างสรรค์ สามารถช่วยให้นักเรียนพัฒนาแนวคิดเชิงลึกและทักษะสร้างสรรค์ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลและการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) (Harvard University, 2022) แพลตฟอร์มอย่าง Squirrel AI และ Century Tech ได้พัฒนา AI เพื่อปรับหลักสูตรการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนแต่ละคน (Squirrel AI, 2022) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดระบุว่า AI สามารถช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ได้โดยการสร้างแบบฝึกหัดและสถานการณ์จำลองที่ซับซ้อน (Stanford University, 2022) ในประเทศไทย การศึกษาโดย ดร.กานต์ธีรา วัฒนวิทย์ (2566) พบว่า AI สามารถช่วยออกแบบบทเรียนที่สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ของนักเรียนไทย และสามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครูและผู้สอน สามารถช่วยครูในด้านการสอนและการบริหารห้องเรียน เช่น IBM Watson Education ที่ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลของนักเรียนเพื่อออกแบบแผนการสอนที่เหมาะสมได้ (IBM Watson Education, 2023) นอกจากนี้ TeachFX ยังใช้ AI วิเคราะห์วิธีการสื่อสารของครูในห้องเรียนและให้คำแนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน (TeachFX, 2022) ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้พัฒนาโครงการ AI เพื่อช่วยฝึกอบรมครูให้มีความเข้าใจในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนการสอน และสามารถประยุกต์ใช้ AI ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละกลุ่ม (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2566)

5.3 การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในระบบการประเมินผลแบบอัตโนมัติ สามารถช่วยให้ระบบการประเมินผลมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น (Turnitin, 2023) เช่น Turnitin AI ที่สามารถตรวจสอบบทความของนักเรียนเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบและให้ฟีดแบ็กเชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างของงานเขียน (Buckingham Shum & Luckin, 2019) การใช้ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ยังสามารถช่วยให้ครูเข้าใจความสามารถของนักเรียนและปรับปรุงการสอนได้ (Century Tech, 2023)

5.4 การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมทางการศึกษา สามารถช่วยลดช่องว่างทางการศึกษาโดยการให้การเข้าถึงการเรียนรู้แก่ผู้ที่มีข้อจำกัด เช่น นักเรียนในพื้นที่ห่างไกลหรือผู้ที่มีข้อจำกัดทางร่างกาย (Microsoft AI for Accessibility, 2023) โครงการ AI for Accessibility ของ Microsoft ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ AI เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ (Edmentum, 2022) นอกจากนี้ การใช้ AI Chatbot ยังสามารถช่วยนักเรียนที่มีข้อจำกัดด้านภาษาในการเข้าถึงการศึกษาผ่านการแปลและการแนะนำหลักสูตร (Stanford University, 2022) ในประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ ได้เริ่มดำเนินโครงการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล โดยใช้ AI ช่วยแปลและปรับแต่งเนื้อหาให้เข้ากับนักเรียนที่มีภาษาแม่แตกต่างกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

## 6. สรุป

การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในภาคการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอนที่มีผลกระทบอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่การบริหารจัดการสถาบัน การออกแบบหลักสูตร ไปจนถึงการเรียนรู้ของนักเรียน AI ได้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการสอน ลดภาระงานของครู และ

ช่วยให้นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองมากขึ้น (Selwyn, 2019) อย่างไรก็ตามการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ยังมีความท้าทายที่ต้องได้รับการพิจารณาและแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบการศึกษา (Luckin, 2018)

6.1 ปัญญาประดิษฐ์กับการปรับปรุงระบบการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้แบบดั้งเดิม โดยช่วยให้เกิดระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ที่ปรับแต่งเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน (Harvard University, 2022) นอกจากนี้ AI ยังช่วยให้การประเมินผลมีความแม่นยำขึ้น ลดภาระงานของครู และช่วยให้การเรียนการสอนมีความเป็นธรรมชาติมากขึ้น (Stanford University, 2022) ในประเทศไทย การศึกษาโดย ดร.สมชาย วงศ์พิทักษ์ (2566) พบว่า ปัญญาประดิษฐ์สามารถช่วยให้โรงเรียนไทยสามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับแนวโน้มของตลาดแรงงาน และเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับกลุ่มผู้เรียนที่ต้องการการสนับสนุนเป็นพิเศษ

6.2 ความท้าทายในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในภาคการศึกษา แม้ว่าการใช้ปัญญาประดิษฐ์จะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีอุปสรรค เช่น ความปลอดภัยของข้อมูล การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) และปัญหาความลำเอียงของอัลกอริทึม (IBM Watson Education, 2023) งานวิจัยจาก Harvard University เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนานโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาหลักสูตรปัญญาประดิษฐ์สำหรับครู เพื่อให้สามารถนำปัญญาประดิษฐ์ไปปรับใช้ในห้องเรียนและเพิ่มคุณภาพการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2566)

6.3 แนวทางในอนาคตสำหรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษา เพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญในระบบการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน เช่น

6.3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมการลงทุนในระบบปัญญาประดิษฐ์และเครือข่ายดิจิทัลในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย

6.3.2 การฝึกอบรมครูและบุคลากร ให้ครูมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสอน

6.3.3 การกำกับดูแลด้านจริยธรรม กำหนดกรอบจริยธรรมเพื่อให้แน่ใจว่าปัญญาประดิษฐ์ถูกใช้อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

ดังนั้น ปัญญาประดิษฐ์มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาไปสู่ยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการวางแผนและสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับประเด็นด้านจริยธรรม ความเป็นธรรม และความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาการศึกษาได้อย่างแท้จริง

## 7. บรรณานุกรม

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2566). **AI กับการศึกษายุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2568. จาก <https://www.chula.ac.th>
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2566). **โครงการ Mind AI: การพัฒนา AI เพื่อสุขภาพจิตของนักศึกษาไทย**. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2568. จาก <https://www.chula.ac.th>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2565). **การใช้ AI เพื่อการบริหารหลักสูตร**. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2568. จาก <https://www.tu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2566). **การใช้ AI เพื่อพัฒนาแนวทางการสอนของครูไทย**. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2568. จาก <https://www.mahidol.ac.th>
- วิไลลักษณ์ เทพสุริยา. (2566). **AI และความลำเอียงในการให้คำแนะนำทางการศึกษาในประเทศไทย. วารสารวิชาการเทคโนโลยีการศึกษาไทย**. 45(3). 120-135.
- สมชาย วงศ์ประเสริฐ. (2565). **AI กับการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนของนักเรียนไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- สมชาย ศรีวงศ์. (2565). **การใช้ AI Chatbot ในการให้คำปรึกษาด้านการศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทยการการศึกษา.
- Buckingham Shum, S., & Luckin, R. (2019). Learning analytics and AI: Politics, pedagogy and practices. **British Journal of Educational Technology**. 50(6). 2907–2916.
- Duolingo AI. (2022). **How AI is making language learning smarter**. Retrieved 25 March 2025. From <https://www.duolingo.com>
- Harvard University. (2022). AI in education: The technological barriers. **Harvard Journal of Education**. 38(4). 300-320.
- Holmes, W. (2021). **Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning**. Cambridge : Cambridge University Press.
- IBM Watson Education. (2023). Transforming education with AI. Retrieved from <https://www.ibm.com/watson-education>
- Khan Academy. (2023). **AI-powered personalized learning**. Retrieved 24 March 2025. From <https://www.khanacademy.org>
- Knewton AI. (2022). **Adaptive learning for real-time student assessment**. Retrieved 25 March 2025. From <https://www.knewton.com>
- Luckin, R. (2018). **Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21<sup>st</sup> century**. London : UCL Press.
- Selwyn, N. (2019). **Should robots replace teachers? AI and the future of education**. Cambridge : Polity Press.
- Squirrel AI. (2022). Artificial intelligence in adaptive learning. Retrieved 27 March 2025. From <https://www.squirrelai.com>

Stanford University. (2022). Governance and regulations for AI in education. **Stanford Education Journal**. 38(4). 300-320.

Turnitin. (2023). **How AI is changing academic integrity**. Retrieved 26 March 2025.  
From <https://www.turnitin.com>

## การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21\* DEVELOPING SCHOOL MANAGEMENT SKILLSTO SUPPORT CHANGES IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY

อภิชาติ แสงสว่าง<sup>1</sup>, พระเมธีวัชรารภรณ์<sup>2</sup>  
Apichat Saengsawang<sup>1</sup>, Phrameteewatcharaphorn<sup>2</sup>  
โรงเรียนบ้านโคกโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3<sup>1</sup>  
Ban Kokbodt School, Surin Primary Educational Service Area Office 3<sup>1</sup>  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>2</sup>  
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>2</sup>  
Email : apichat@surin3.go.th

### บทคัดย่อ

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้ปกครองและสังคม และความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล 3) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 4) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง บทความนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะเหล่านี้ผ่านกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารแบบมีระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการบริหารจัดการ จากการเป็นผู้ควบคุมและสั่งการ สู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ :** ทักษะการบริหารโรงเรียน; ผู้บริหารสถานศึกษา; การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

## ABSTRACT

The approaches for developing school management skills necessary for school administrators in the 21st century. Amid rapid changes in all dimensions including digital technology artificial intelligence big data analytics and demographic shifts school administrators face numerous challenges educational policy changes budget and resource constraints higher expectations from parents and society and the need to develop essential skills for learners. Analysis of current educational problems and challenges reveals that school administrators need six key skills 1) strategic thinking and visionary leadership 2) digital technology and data management skills 3) networking and collaborative skills 4) change management skills 5) efficient resource management skills and 6) curriculum and instructional leadership responsive to change. This article presents strategies for developing these skills through key approaches developing preparation programs for school administrators aligned with 21<sup>st</sup> century needs, creating professional learning communities for school leaders implementing mentoring and coaching systems utilizing digital platforms for leadership development and promoting research and innovation in school management. Developing school management skills in the 21<sup>st</sup> century involves not only knowledge and skill development but also paradigm and management culture transformation—from being controllers and commanders to becoming facilitators inspirers and change leaders who can improve educational quality and prepare students with necessary skills for the 21<sup>st</sup> century

**Keywords :** School Management Skills; School Administrators; 21<sup>st</sup> Century Changes,

### 1. บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเชื่อมต่อของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในวิถีชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ของมนุษย์ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร วิฤตด้านสิ่งแวดล้อม และพลวัตทางเศรษฐกิจและสังคมโลก ยังสร้างความท้าทายใหม่ๆ ที่ทุกภาคส่วนต้องเผชิญและปรับตัว (Hargreaves & Shirley, 2021) สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559) ทักษะที่จำเป็นสำหรับ

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะที่ระบบการศึกษาต้องให้ความสำคัญและพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้พวกเขาสามารถดำรงชีวิตและประสบความสำเร็จในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก (Wagner & Dintersmith, 2020) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) การศึกษาของ Leithwood et al. (2020) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองรองจากการสอนของครูที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ความหลากหลายของผู้เรียน ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้ปกครองและสังคม และความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2562) การศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์แนวคิด และวิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (รัตนา ดวงแก้ว, 2562) พวกเขาต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Day et al., 2022) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาครั้งสำคัญ เช่น การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา และการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งล้วนส่งผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์จากสภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน พร้อมทั้งนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกรณีศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

## 2. สภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในประเทศไทยและทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ความท้าทายเหล่านี้มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกัน ทั้งในระดับโครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ ซึ่งเรียกร้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะและสมรรถนะที่หลากหลายในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (ดิเรก พรสีมา, 2563)

ในระดับสากล รายงานของ UNESCO (2021) ชี้ให้เห็นว่า ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายหลักที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการทำงานอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความขัดแย้งและวิกฤตด้านมนุษยธรรม และความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประเทศไทย รายงานสถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2563 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) พบว่า แม้จะมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยในระดับนานาชาติ เช่น ผลการทดสอบ PISA ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศสมาชิก OECD และต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงระบบที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครู และการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ในทางปฏิบัติ การกระจายอำนาจยังไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (เกษม วัฒนชัย, 2561) การวิจัยของศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2562) ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากยังขาดวิสัยทัศน์และทักษะที่จำเป็นในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรและการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการสอนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก (Fullan & Quinn, 2020) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่ในความเป็นจริงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากยังขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

2.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในขณะที่อัตราการเกิดลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลงและเกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก (ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์, 2560) นอกจากนี้ ยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสังคมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน

2.3 ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา เป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา (OECD, 2021) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการระดมทรัพยากรและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 ความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนเปลี่ยนไป ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น (World Economic Forum, 2020) แต่ระบบการศึกษาและการบริหารจัดการโรงเรียนในปัจจุบันยังไม่สามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ระบบการประเมินและการประกันคุณภาพที่ไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันยังเน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการประเมินเชิงปริมาณมากกว่าการประเมินทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (ธีระ รุญเจริญ, 2558) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

ระบบการศึกษาไทยและโลกต้องเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยี โครงสร้างประชากร งบประมาณ และทักษะผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาทั้งในระดับโลกและของไทยกำลังเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และโครงสร้างประชากร สำหรับประเทศไทย ปัญหานี้สะท้อนผ่านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ขณะที่การกระจายอำนาจยังไม่เกิดขึ้นจริง ซึ่งซ้ำเติมด้วยปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

จากสภาพปัญหาและความท้าทายข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาวิจัยทั้งในระดับนานาชาติและในประเทศไทย ได้พยายามศึกษาและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

มาอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียน โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Starratt, 2021) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Harris et al. (2020) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและร่วมมือกันขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ Davies & Davies (2021) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ การวิจัยของ กมล สุดประเสริฐ (2563) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์อยู่เสมอ โดยการติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศ และการมีส่วนร่วมในเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

2) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล (Digital Leadership and Data Management) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจ (นิคม ทาแดง, 2561) ผู้บริหารต้องสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากร และการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ McLeod et al. (2022) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในโรงเรียน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประกอบการตัดสินใจและการพัฒนาคุณภาพการศึกษานบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี

ความสำคัญมากขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้การเรียนการสอนออนไลน์และการทำงานทางไกลกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษา (Schleicher, 2022) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการและการเรียนการสอน การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร และการเตรียมความพร้อมของนักเรียนสำหรับโลกดิจิทัล Sheninger (2021) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 7 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในสังคมออนไลน์ (Digital Public Relations) การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์และเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน 3) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Opportunities) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเป็นตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยี (Digital Modeling) การแสดงให้เห็นถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม 5) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Environments) การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี 6) การพัฒนาวิชาชีพดิจิทัล (Digital Professional Development) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร 7) ความคิดเชิงผู้ประกอบการดิจิทัล (Digital Entrepreneurship) การคิดนอกกรอบและการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยี นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ยังเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมี Mandinach & Gummer (2023) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรู้เท่าทันข้อมูล (Data Literacy) สำหรับผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการระบุข้อมูลที่ต้องการ การรวบรวมและจัดการข้อมูล การวิเคราะห์และตีความข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลเป็นสารสนเทศ และการนำสารสนเทศไปใช้ในการตัดสินใจและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิจัยของถนอมพร เลหาจรัสแสง (2564) ซึ่งศึกษาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีสมรรถนะดิจิทัลในระดับปานกลาง และต้องการการพัฒนาในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ OECD (2023) ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

3) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaborative Skills) การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการโดยโรงเรียนเพียงลำพังได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) งานวิจัยของ Leithwood & Azah (2017) พบว่า โรงเรียนที่มีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดีกว่าโรงเรียนที่ดำเนินการโดยลำพัง เนื่องจากได้รับการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมจากเครือข่ายที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในการจัดการศึกษาได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากความซับซ้อนของปัญหาและความท้าทายในการจัดการศึกษาที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง (Díaz-Gibson et al., 2020) แนวคิดเรื่อง

"การศึกษาเพื่อความยั่งยืน" (Education for Sustainable Development) และ "เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน" (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ ยังเน้นความสำคัญของการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (UNESCO, 2020)

4) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Skills) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2022) ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และรับมือกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียน Hargreaves & Fullan (2019) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในโรงเรียน โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน (Professional Learning Community) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการพัฒนาความเป็นผู้นำในทุกระดับของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมพลังให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการความเข้าใจในธรรมชาติและวัฒนธรรมของโรงเรียน (Fullan, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา หลักสูตร และการประเมินผลอยู่บ่อยครั้ง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ทักษะการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (2022) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้สึกถึงความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) 2) การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition) 3) การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form a Strategic Vision and Initiatives) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision) 5) การเสริมพลังการปฏิบัติ (Enable Action by Removing Barriers) 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate Short-term Wins) 7) การรักษาแรงผลักดัน (Sustain Acceleration) 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากในวัฒนธรรมองค์กร (Institute Change) นอกจากนี้ การศึกษาของนงลักษณ์ เรือนทอง (2563) ซึ่งศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves & Fullan (2019) ที่เน้นความสำคัญของการสร้างทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

5) ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Management Skills) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนงบประมาณ จัดสรรทรัพยากร และระดมทุนจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาของ OECD (2021) เกี่ยวกับการบริหาร

ทรัพยากรทางการศึกษาในประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เช่น ฟินแลนด์ สิงคโปร์ และเกาหลีใต้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรตามบริบทและความต้องการของโรงเรียน โดยมีระบบการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาครอบคลุมทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ ทรัพยากรกายภาพ และเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hanover Research, 2020) ในสภาวะที่งบประมาณด้านการศึกษาจำกัดและมีการแข่งขันสูงในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรที่หลากหลาย Odden & Picus (2019) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-focused Resource Management) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดสรรทรัพยากรตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Allocation) 2) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) 3) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 4) การบูรณาการทรัพยากร (Resource Integration) 5) การระดมทรัพยากรจากภายนอก (External Resource Mobilization) 6) การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness Evaluation) สำหรับประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา รวมทั้งการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

6) ทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Curriculum and Instructional Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังคงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่มีความรู้และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (รุ่ง แก้วแดง, 2559) Robinson et al. (2018) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และพบว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังทางวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตร การนิเทศและประเมินการสอน และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาทั่วโลก (Hallinger & Wang, 2021) โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการสอนที่มีคุณภาพ การพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาของทั้งครูและนักเรียน Marzano et al. (2022) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายทางวิชาการ (Setting Academic Direction and Goals) 2) การพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพ (Developing Quality Curriculum) 3) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (Promoting Effective Instruction) 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Creating a Learning Culture) 5) การนิเทศและ

ประเมินการสอน (Supervising and Evaluating Instruction) 6) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู (Promoting Teacher Professional Development) 7) การใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน (Using Data to Improve Teaching and Learning) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา เช่น การเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะ (Competency-based Learning) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน (Personalized Learning) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ในโรงเรียน (World Economic Forum, 2022) การศึกษาของสุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2563) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงสามารถส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน นอกจากนี้ แนวคิดเรื่อง "ผู้นำแห่งการเรียนรู้" (Learning Leader) ยังเน้นความสำคัญของการเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2021) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้ทันสมัย ควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### 4. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังที่ Darling-Hammond et al. (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพของครู และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น สิงคโปร์ ฟินแลนด์ และแคนาดา มีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระบบการคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2023) โดยมีการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละระดับและประเภท สำหรับประเทศไทย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้าน

นโยบาย งบประมาณ และการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) การศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2563) พบว่า โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่มุ่งเน้นทฤษฎี และเนื้อหาความรู้มากกว่าการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจริง และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันการศึกษา องค์กรวิชาชีพ และตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 หลักสูตรการผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2560) โดยเน้นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ ควรเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ควรร่วมมือกับโรงเรียนและเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายในการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน

2) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Professional Learning Community for School Leaders) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พานิช, 2558) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดี และความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียน รวมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง จันทรานี สงวนนาม (2561) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การสะท้อนคิด (Reflection) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Professional Learning Community for School Leaders) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาทั่วโลก (Dufour et al., 2020) โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาผู้บริหารแบบมีระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช (Mentoring and Coaching for School Leaders) ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารมือใหม่หรือผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Grissom et al., 2021) แนวทางนี้ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการสนับสนุน คำแนะนำ และข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว การศึกษาของ Robertson & Earl (2020) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการโค้ชมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น

สามารถจัดการกับความท้าทายในการบริหารโรงเรียนได้ดีขึ้น และมีแนวโน้มที่จะพัฒนานวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารจัดการมากขึ้น นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชยังช่วยลดความรู้สึกลดเดี่ยวที่ผู้บริหารสถานศึกษามักประสบในการทำงาน และช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (Holloway & Kuijpers, 2023) 1) การคัดเลือกพี่เลี้ยงและโค้ชที่เหมาะสม 2) การจับคู่ที่เหมาะสม 3) การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่ชัดเจน 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร 5) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในประเทศไทย สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช โดยร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการยังอยู่ในวงจำกัดและต้องการการขยายผลเพื่อให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ

4.4 การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (Digital Platforms for Leadership Development) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ (McLeod & Richardson, 2022) การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีข้อดีหลายประการ เช่น การเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก การประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และการเชื่อมโยงกับเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาทั่วโลก กระทรวงศึกษาธิการและสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น TEPE Online (Teachers and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors) ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสมรรถนะด้วยระบบออนไลน์ และ OBEC Content Center ซึ่งรวบรวมและเผยแพร่สื่อและทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ดิจิทัล ทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพของเนื้อหาและการออกแบบแพลตฟอร์ม (ถนอมพร เลหาจรัสแสง, 2564) ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีคุณภาพ ใช้งานง่าย และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

4.5 การส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน (Research and Innovation in School Management) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 (Heifetz & Linsky, 2021) การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการจะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน การวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานจริง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561) ผู้บริหาร

สถานศึกษาสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 นวัตกรรมอาจเป็นรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ เทคนิคหรือวิธีการในการแก้ปัญหา หรือเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารจัดการ (สุพล วังสินธ์, 2563) การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ดังนี้ 1) การสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม 3) การสร้างเครือข่ายการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 4) การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานวิจัยและนวัตกรรม 5) การยกย่องและให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่โดดเด่น ดังนั้น การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา และตัวผู้บริหารเอง เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง เริ่มจากการปฏิรูปหลักสูตรการผลิตผู้บริหารให้เน้นสมรรถนะและการปฏิบัติจริง ควบคู่ไปกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเพื่อการพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคล การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด และการส่งเสริมให้ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา ก็เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างผู้นำที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

## 5. สรุป

การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทักษะการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะเหล่านี้สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ทั้งการพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช และการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันผลิตผู้บริหารสถานศึกษาและโรงเรียน

เพื่อให้การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 2) ควรมีการปรับปรุงระบบการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มากขึ้น โดยเน้นการประเมินความสามารถในการคิด

เชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนร่วมกัน 4) ควรมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการและบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทย 5) ควรมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงการพัฒนาความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้ควบคุมและสั่งการ มาเป็นผู้อำนวยการความสะดวกร ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำพาโรงเรียนและบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

## 6. บรรณานุกรม

- กมล สุตประเสริฐ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. 12(1). 16-29.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แพลตฟอร์มการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- เกษม วัฒนชัย. (2561). *การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- จันทราณี สงวนนาม. (2561). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บัคพอยท์.
- ชัยยศ อิมสุวรรณ์. (2560). การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก: บทเรียนและทางเลือก. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 14(27). 8-15.
- ดิเรก พรสีมา. (2563). *การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวคิดและแนวทาง*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.

- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2564). สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. 5(1). 1-15.
- ธีระ รุญเจริญ. (2558). การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2563). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**. 11(2). 45-57.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- นิคม ทาแดง. (2561). ภาวะผู้นำดิจิทัล: ทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษายุคใหม่. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 46(2). 1-15.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2560). การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2564). **รูปแบบความร่วมมือในการจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2559). **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มติชน.
- เลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2562). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: แนวคิดและทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2561). การวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์กรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2562). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: บทบาทและทักษะที่จำเป็น. **วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 9(1). 1-15.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2563). **รายงานการศึกษาสภาพและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2564). **โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช**. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **คู่มือการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). **รายงานสถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2563**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2563). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 22(3). 1-14.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- สุพล วังสินธ์. (2563). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 16(1). 1-10.
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ. (2563). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2020). **Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work**. 3<sup>rd</sup> ed. Bloomington : Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2020). **Leading in a culture of change**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2021). **The new meaning of educational change**. 6<sup>th</sup> ed. New York : Teachers College Press.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2020). **Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). **How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research**. New York : The Wallace Foundation.
- Hanover Research. (2020). **Best practices in resource allocation for school districts**. Washington, DC : Hanover Research.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). **Professional capital: Transforming teaching in every school**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). **Well-being in schools: Three forces that will uplift your students in a volatile world**. Alexandria : ASCD.
- Harris, A., Jones, M., Ismail, N., & Nguyen, D. (2020). Leading school development in a crisis: School leaders' responses to the COVID-19 pandemic. **International Studies in Educational Administration**. 48(3).12-21.

- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2021). **Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Harvard Business Review Press.
- Holloway, J. H., & Kuijpers, J. M. (2023). Leadership coaching for school leaders: Current practice and future possibilities. **Educational Leadership.** 80(4). 1-15.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2022). **Leading professional learning communities: Voices from research and practice.** 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Kotter, J. P. (2022). **Leading change.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Harvard Business Review Press.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2023). **Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : Teachers College Press.
- Marzano, R. J., Warrick, P., Rains, C. L., & DuFour, R. (2022). **Leading a high reliability school.** 2<sup>nd</sup> ed. Bloomington : Solution Tree Press.
- NPBEA. (2023). **Professional standards for educational leaders.** Washington, DC : National Policy Board for Educational Administration.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2019). **School finance: A policy perspective.** 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Education.
- Sheninger, E. (2021). **Digital leadership: Changing paradigms for changing times.** 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Starratt, R. J. (2021). **Ethical leadership in education: A framework for school leaders.** 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- UNESCO. (2020). **Education for sustainable development: A roadmap.** Paris : UNESCO.
- UNESCO. (2021). **Global education monitoring report 2021: Inclusion and education: All means all.** Paris : UNESCO.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2020). **Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage.** 2<sup>nd</sup> ed. London : Routledge.
- Wagner, T., & Dintersmith, T. (2020). **Most likely to succeed: Preparing our kids for the innovation era.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : Scribner.
- World Economic Forum. (2020). **The future of jobs report 2020.** Geneva : World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2022). **Schools of the future: Defining new models of education for the fourth industrial revolution.** Geneva : World Economic Forum.

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง\*  
STRATEGIC MANAGEMENT ACCORDING TO IDDHIPADHAMMA USING THE  
DEMING QUALITY CYCLE

สรศักดิ์ สีตาชัย<sup>1</sup>, พระครูชัยรัตนากร<sup>2</sup>

Sorasak Seetachai<sup>1</sup>, Phrakruchairatanakorn<sup>2</sup>

โรงเรียนจันทรวินิตวิริยาประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด<sup>1</sup>

Janghanthitawiriyaprachasan School, Roi Et Secondary Educational Service Area Office<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>2</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>2</sup>

Email : sorasak.reru@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่บูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์ร่วมกับหลักอิทธิบาทธรรมในพุทธศาสนาและวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักอิทธิบาทธรรม ได้แก่ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความตั้งใจ) และวิมังสา (การทบทวนไตร่ตรอง) มาผสมผสานกับวงจรคุณภาพเดมมิ่งที่ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) สามารถที่จะยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่นำเสนอประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ด้วยฉันทะและวิริยะ (2) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ด้วยวิริยะและจิตตะ (3) การตรวจสอบและประเมินผลด้วยจิตตะและวิมังสา และ (4) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ด้วยวิมังสาและฉันทะ ทั้งนี้ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารที่สอดคล้องกับแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** การบริหารเชิงกลยุทธ์; อิทธิบาทธรรม; วงจรคุณภาพเดมมิ่ง; การบริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

This academic article aims to present a secondary school management model that integrates strategic management with the Buddhist principle of Iddhipada (Four Paths of Accomplishment) and Deming's PDCA cycle to enhance educational quality. The findings reveal that incorporating the principles of Iddhipada - Chanda (aspiration), Viriya (effort), Citta (thoughtfulness), and Vimamsa (investigation)-with Deming's quality cycle consisting of Plan, Do, Check, and Act can significantly improve the effectiveness of strategic management in educational institutions. The proposed management model comprises four main stages: (1) strategic planning through Chanda and Viriya, (2) strategic implementation through Viriya and Citta, (3) monitoring and evaluation through Citta and Vimamsa, and (4) strategic improvement and development through Vimamsa and Chanda. Management tools aligned with each stage are presented to enable school administrators to implement the model effectively, leading to sustainable development of educational quality.

**Keywords :** Strategic Management; Iddhipada, Deming's Quality Cycle; School Administration

### 1. บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้มีความพร้อมสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและการประกอบอาชีพในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสังคม อย่างไรก็ตาม การบริหารเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน หากผู้บริหารและบุคลากรขาดคุณธรรมและแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นระบบ (พระมหาสุทิตย์ อาภาโกโร, 2561)

ดังนั้น การนำหลักอริยาบทธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จมาผสมผสานกับวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอริยาบทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิง สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยจะนำเสนอในประเด็นต่างๆ

ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ อิทธิบาทธรรม วงจรคุณภาพเต็มมิ่ง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของ เต็มมิ่ง และเครื่องมือการบริหารที่เกี่ยวข้อง

## 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (เชิงชัย สันติวงษ์, 2560) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน เช่น การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) การวิเคราะห์ PEST (ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี) เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2562)

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจและเป้าหมายที่ตรงกัน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2563)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์กร (พิภพพิชญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2562)

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร การมอบหมายความรับผิดชอบ และการสร้างระบบการทำงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2561)

5) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560)

ในบริบทของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม (ธีระ รุญเจริญ, 2562)

## 3. อิทธิบาทธรรม

อิทธิบาทธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานหรือกิจการต่างๆ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2561) อิทธิบาทธรรมประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ ได้แก่

1) ฉันทะ (Chanda) คือ ความพอใจ ความรักใคร่ในสิ่งที่ทำ หรือความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ มีความเต็มใจและความสนใจที่จะทำ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2562) ฉันทะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อมีความพอใจในงานที่ทำแล้ว จะเกิดความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ดีที่สุด

2) วิริยะ (Viriya) คือ ความเพียร ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ (พระมหาภูมิจัย วชิรเมธี, 2563) วิริยะเป็นพลังที่ช่วยผลักดันให้การทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องแม้จะมีอุปสรรคหรือปัญหาใดๆ ก็ตาม

3) จิตตะ (Citta) คือ ความคิด ความเอาใจใส่ ความมีจิตจดจ่อ ความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด (พระราชาวงมณี (ประยูร ธมมจิตโต), 2561) จิตตะเป็นการทำงานด้วยความตั้งใจและความรับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ไม่วกแวก หรือเปลี่ยนแปลงความตั้งใจง่าย

4) วิมังสา (Vimamsa) คือ ความไตร่ตรอง ความทบทวน ความพิจารณาหาเหตุผล และการตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ (พระมหาภูมิจัย วชิรเมธี, 2563) วิมังสาเป็นการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญในการทำงาน ค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การนำหลักกัทธิบาทธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรักและความตั้งใจในการทำงาน มีความเพียรพยายาม มีความเอาใจใส่ และรู้จักใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (พระมหาสุทิตย อาภากรโ, 2561)

#### 4. วงจรคุณภาพเดมมิ่ง

วงจรคุณภาพเดมมิ่ง หรือ PDCA Cycle เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย ดร.วอลเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) และได้รับการเผยแพร่โดย ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) นักสถิติชาวอเมริกันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2563: 35) วงจรคุณภาพเดมมิ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และช่วยในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. Plan (การวางแผน) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ และเวลา (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2562) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ

2. Do (การปฏิบัติ) เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ธีระ รุญเจริญ, 2562) ในขั้นตอนนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

3) Check (การตรวจสอบ) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2563) การตรวจสอบจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างทัน่วงที

4) Act (การปรับปรุง) เป็นการนำผลการตรวจสอบและประเมินมาวิเคราะห์หาสาเหตุของ ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2562) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การนำวงจรคุณภาพเดมมิ่งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีระบบ มีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ยั่งยืน (ธีระ รุญเจริญ, 2562)

## 5. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นการบูรณาการแนวคิดและหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักวิถีบาท ธรรม และวงจรคุณภาพเดมมิ่ง เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มี ประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ด้วยฉันทะและวิริยะ (Strategic Planning with Chanda and Viriya) ขั้นตอนนี้เป็น การบูรณาการขั้นตอนการวางแผน (Plan) ในวงจรคุณภาพเดมมิ่ง ร่วมกับหลัก ฉันทะและวิริยะในวิถีบาทธรรม เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีกระบวนการ สำคัญ ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วยฉันทะ (Environmental Analysis with Chanda) เป็นการให้ความสนใจและความรักในการทำงานเป็นแรง ขับเคลื่อนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ (สมพงษ์ ธรรมวิถี, 2562)

1.2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาด้วยฉันทะและวิริยะ (Direction and Goal Setting with Chanda and Viriya) เป็นการให้ความสนใจในการทำงานและความเพียร พยายามเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สุภาพร พิศาลบุตร, 2561)

1.3) การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้วยวิริยะ (Strategy and Action Plan Formulation with Viriya) เป็นการให้ความสนใจพยายามเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยคำนึงถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตน์, 2563)

2) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ด้วยวิริยะและจิตตะ (Strategic Implementation with Viriya and Citta) ขั้นตอนนี้เป็น การบูรณาการขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) ในวงจรคุณภาพเดมมิ่ง

ร่วมกับหลักวิริยะและจิตตะในอิทธิบาทธรรม เพื่อใช้ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

2.1) การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ด้วยวิริยะ (Strategy Communication with Viriya) เป็นการให้ความสำคัญเป็นแรงขับเคลื่อนในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2560)

2.2) การจัดสรรทรัพยากรและการมอบหมายงานด้วยวิริยะและจิตตะ (Resource Allocation and Task Assignment with Viriya and Citta) เป็นการให้ความสำคัญและความเอาใจใส่เป็นแรงขับเคลื่อนในการจัดสรรทรัพยากรและมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละบุคคล (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2561)

2.3) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้วยจิตตะ (Action Plan Implementation with Citta) เป็นการให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ศิริพงษ์ อดาว์วัลย์ ณ อยุธยา, 2562)

3) การตรวจสอบและประเมินผลด้วยจิตตะและวิมังสา (Monitoring and Evaluation with Citta and Vimamsa) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) ในวงจรคุณภาพเดมมิ่ง ร่วมกับหลักจิตตะและวิมังสาในอิทธิบาทธรรม เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

3.1) การติดตามความก้าวหน้าด้วยจิตตะ (Progress Monitoring with Citta) เป็นการให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นเป็นแรงขับเคลื่อนในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2562)

3.2) การประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิมังสา (Performance Evaluation with Vimamsa) เป็นการให้ความสำคัญและการทบทวนเป็นแรงขับเคลื่อนในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อวัดความสำเร็จและระบุจุดที่ต้องปรับปรุง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560)

3.3) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยวิมังสา (Root Cause Analysis with Vimamsa) เป็นการให้ความสำคัญและการทบทวนเป็นแรงขับเคลื่อนในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2563)

4) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ด้วยวิมังสาและฉันทะ (Strategic Improvement with Vimamsa and Chanda) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการขั้นตอนการปรับปรุง (Act) ในวงจรคุณภาพเดมมิ่ง ร่วมกับหลักวิมังสาและฉันทะในอิทธิบาทธรรม เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

4.1) การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาด้วยวิมังสา (Improvement Planning with Vimamsa) เป็นการให้ความสำคัญและการทบทวนเป็นแรงขับเคลื่อนในการ

กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากผลการประเมินและการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2562)

4.2) การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาด้วยฉันทะและวิมังสา (Improvement Implementation with Chanda and Vimamsa) เป็นการใช้ความพอใจในการทำงานและความไต่ตรองเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2560)

4.3) การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ด้วยฉันทะ (Innovation and Learning with Chanda) เป็นการใช้ความพอใจและความรักในการทำงานเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (สุภาพร พิศาลบุตร, 2561)

## 6. เครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสมในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยสามารถจำแนกเครื่องมือตามขั้นตอนของรูปแบบการบริหาร ดังนี้

### 1) เครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยฉันทะและวิริยะ

1.1) แบบวิเคราะห์ SWOT ตามแนวฉันทะ (Chanda-Based SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยใช้ฉันทะเป็นตัวขับเคลื่อนในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยความพอใจและความรักในงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2562) แบบวิเคราะห์นี้จะมีการเพิ่มคำถามเกี่ยวกับความพอใจและความรักในงานที่ทำ เพื่อให้ผู้วิเคราะห์ตระหนักถึงความสำคัญของฉันทะในการวิเคราะห์

1.2) แผนที่กลยุทธ์แบบบูรณาการอิทธิบาทธรรม (Iddhipada-Integrated Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยบูรณาการหลักอิทธิบาทธรรมเข้าไปในแต่ละมิติของแผนที่กลยุทธ์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2563) แผนที่กลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นว่าแต่ละกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกับหลักอิทธิบาทธรรมอย่างไร และจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

1.3) ตารางกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแนววิริยะ (Viriyā-Based Goal and KPI Setting Table) เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์ โดยใช้วิริยะเป็นตัวขับเคลื่อนในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ด้วยความเพียรพยายาม (พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2562) ตารางนี้จะมีการระบุระดับความท้าทายของเป้าหมายและแนวทางในการใช้ความเพียรพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

### 2) เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ด้วยวิริยะและจิตตะ

2.1) แบบประเมินความเข้าใจในกลยุทธ์ตามแนววิริยะ (Viriyā-Based Strategy Understanding Assessment) เป็นเครื่องมือในการประเมินความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา โดยใช้วิริยะเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความเข้าใจและความ

มุ่งมั่นในการดำเนินงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2560) แบบประเมินนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์หรือไม่

2.2) แบบติดตามการดำเนินงานตามแนวคิดตะ (Citta-Based Implementation Tracking Form) เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้จิตตะเป็นตัวขับเคลื่อนในการเอาใจใส่และตั้งใจในการดำเนินงาน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2561) แบบติดตามนี้จะมีการระบุระดับความเอาใจใส่และความตั้งใจในการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการดำเนินงาน

2.3) ตารางการจัดสรรทรัพยากรตามแนวคิดตะและวิริยะ (Citta and Viriya-Based Resource Allocation Table) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแผนงานและโครงการต่างๆ โดยใช้จิตตะและวิริยะเป็นตัวขับเคลื่อนในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2561) ตารางนี้จะแสดงการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา ให้กับแต่ละแผนงานและโครงการ โดยคำนึงถึงความสำคัญและความเร่งด่วน

3) เครื่องมือสำหรับการตรวจสอบและประเมินผลด้วยจิตตะและวิมังสา

3.1) แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแนววิมังสา (Vimamsa-Based Performance Evaluation Form) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้วิมังสาเป็นตัวขับเคลื่อนในการไตร่ตรองและทบทวนผลการดำเนินงาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) แบบประเมินนี้จะมีการวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการระบุจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา

3.2) แผนภูมิการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบตามแนววิมังสา (Vimamsa-Based Cause and Effect Diagram) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยใช้วิมังสาเป็นตัวขับเคลื่อนในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2563) แผนภูมินี้จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุของปัญหาในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์

3.3) ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์และเป้าหมายตามแนวคิดตะ (Citta-Based Alignment Analysis Table) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้จิตตะเป็นตัวขับเคลื่อนในการเอาใจใส่และตั้งใจในการวิเคราะห์ (ธีระ รุญเจริญ, 2562) ตารางนี้จะแสดงการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์และเป้าหมายในแต่ละประเด็น และมีการระบุระดับความสอดคล้องและแนวทางในการพัฒนา

4) เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ด้วยวิมังสาและฉันทะ

4.1) แบบวางแผนการปรับปรุงตามแนววิมังสา (Vimamsa-Based Improvement Planning Form) เป็นเครื่องมือในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้วิมังสาเป็นตัวขับเคลื่อนในการไตร่ตรองและทบทวนแนวทางการปรับปรุง (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ญ อยุธยา, 2562) แบบวางแผนนี้จะมีกระบวนการระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง สาเหตุของปัญหา แนวทางการปรับปรุง ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

4.2) แบบประเมินความพึงพอใจในการปรับปรุงและพัฒนาตามแนวฉันทะ (Chanda-Based Improvement Satisfaction Assessment) เป็นเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและแผนปฏิบัติการ โดยใช้ฉันทะเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความพอใจและความรักในการปรับปรุงและพัฒนา (สมพงษ์ ธรรมวิไล, 2562) แบบประเมินนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า การปรับปรุงและพัฒนาที่ดำเนินการไปแล้วนั้นเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด

4.3) สมุดบันทึกการเรียนรู้และนวัตกรรมตามแนวฉันทะ (Chanda-Based Learning and Innovation Journal) เป็นเครื่องมือในการบันทึกการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยใช้ฉันทะเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความพอใจและความรักในการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553)

## 7. สรุป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นการบูรณาการระหว่างหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับหลักการบริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้อย่างเหมาะสม การนำหลักวิถีบาทธรรมมาบูรณาการกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ช่วยให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในของผู้บริหารและบุคลากร (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) กับกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ (PDCA) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยฉันทะ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรัก ความพอใจในงาน เกิดความศรัทธาและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยวิริยะ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเพียรพยายาม มุ่งมั่น อดทนต่อความยากลำบาก และแสวงหาแนวทางในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยจิตตะ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยวิมังสา ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีการไตร่ตรอง วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม การนำวงจรคุณภาพของเดมมิ่งมาบูรณาการกับวิถีบาทธรรม ช่วยให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเป็นระบบ มีการวางแผนที่ดี มีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบและประเมินผลที่เป็นระบบ และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ไม่เพียงแต่มุ่งมั่นที่ผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสมดุลทั้งในด้านการพัฒนาคน การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กร ในบริบทของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนววิถีบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขันทางการศึกษา และความคาดหวังที่สูงขึ้น

จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการหลักอิทธิบาทธรรมและวงจรคุณภาพของ เดมมิง จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวอิทธิบาทธรรมโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับหลักการบริหารสมัยใหม่ จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีความสมดุลทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในที่สุด

## 8. บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ : พริกหวาน กราฟฟิค.
- ธีระ รุญเจริญ. (2558). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). **การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). **พุทธธรรม**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2556). **การบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สงบ อินทรมณี. (2557). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา: แนวคิดและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : นิตยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น. เอ. รัตนะเทรตติ้ง.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2554). **การบริหารสถานศึกษาตามแนวพุทธ**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- Deming, W. E. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge, MA : MIT Press.
- Drucker, P. F. (1980). **Managing in Turbulent Times**. New York : Harper & Row.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. New York : McGraw-Hill.

## คำแนะนำสำหรับผู้เขียน หลักเกณฑ์และวิธีการส่งต้นฉบับเพื่อพิมพ์เผยแพร่ วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)

### 1. ลักษณะของวารสาร

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) เป็นวารสารเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ต้องไม่เคยเผยแพร่ในวารสารรายงาน หรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน เนื้อหาบทความหรือข้อคิดเห็นที่พิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นของผู้เขียนเท่านั้น กองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยต้นฉบับจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการตีพิมพ์

### 2. การเตรียมต้นฉบับ

ต้นฉบับจะเขียนเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และต้องมีบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

ต้นฉบับต้องพิมพ์บนกระดาษขาวขนาด A4 พิมพ์หน้าเดียวใส่เลขกำกับหน้าทุกหน้าพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word ใช้แบบอักษร (Font) TH Sarabun ขนาด 16

ถ้ามีภาพประกอบควรเป็นภาพถ่ายขาว – ดำ ที่ชัดเจน

ถ้าเป็นภาพวาดลายเส้นให้วาดบนกระดาษขาวโดยใช้หมึกดำให้สะอาดและลายเส้นคมชัด ความยาวของเนื้อเรื่องภาพประกอบ ตาราง และบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษรวมเอกสารอ้างอิงไม่ควรเกิน 12-15 หน้า

ส่งต้นฉบับมายังกองบรรณาธิการวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online) มาที่ Email : buddhistlocalgov@gmail.com หรือส่งเข้าระบบออนไลน์ <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ>

### 3. รายละเอียดขนาดตัวอักษรและรูปแบบการพิมพ์

ส่วนประกอบของบทความ	รูปแบบการพิมพ์	ขนาดตัวอักษร	ลักษณะตัวอักษร
ชื่อบทความ	กลาง หน้ากระดาษ	18	ตัวหนา
ชื่อผู้แต่ง	ชิดขวา	16	ตัวธรรมดา
บทคัดย่อ -ภาษาไทย -ภาษาอังกฤษ	กลาง หน้ากระดาษ	18	หัวข้อตัวหนา เนื้อหาตัวปกติ

ส่วนประกอบของบทความ	รูปแบบการพิมพ์	ขนาดตัวอักษร	ลักษณะตัวอักษร
หัวข้อแบ่งตอน	ชิดซ้าย	18	ตัวหนา
หัวข้อย่อย	ใช้หมายเลข	16	ตัวปกติ
เนื้อหาบทความ	-	16	ตัวปกติ
การเน้นความในบทความ	-	16	ตัวปกติ
ข้อความในตาราง	-	16	ตัวปกติ
บรรณานุกรม	ชิดซ้าย	16	ตัวหนา
ภาพประกอบ / คำอธิบายใต้ภาพ	กลาง หน้ากระดาษ	16	ปกติ

ตัวอักษร TH Sarabun ขนาด 16 เว้นขอบด้านบน /ขอบด้านซ้าย 1.5 นิ้ว เว้นขอบด้านล่าง /ขอบด้านขวา 1 นิ้ว

#### 4. ชื่อผู้เขียน

ระบุชื่อ – นามสกุลจริง (ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) โดยวางไว้ทางขวามือใต้ชื่อของบทความ  
 ระบุ สาขาวิชา/ภาควิชา คณะ สถาบัน และ e-mail ตามลำดับ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

#### 5. บทคัดย่อ

บทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษโดยใช้บทคัดย่อภาษาอังกฤษก่อนบทคัดย่อภาษาไทย และจำนวนคำ 300-500 คำ

บทความภาษาอังกฤษต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใช้บทคัดย่อภาษาไทยก่อนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ และจำนวนคำไม่เกิน 300-500 คำ

ท้ายบทคัดย่อให้ผู้เขียนกำหนดคำสำคัญ (Keywords) สำหรับคำดัชนีเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

#### 6. เกณฑ์การพิจารณาบทความ

1. กองบรรณาธิการวารสารพิจารณาคัดเลือกคุณภาพบทความ และ/หรือปรับแก้ตามความเหมาะสมก่อนส่งผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เป็นผู้พิจารณาเนื้อหาสาระ ตรวจสอบความถูกต้อง และคุณภาพทางวิชาการของบทความและเห็นชอบให้ตีพิมพ์ทั้ง 3 คน กรณีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบ 1 ใน 3 คน ทางกองบรรณาธิการวารสารฯ จะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมอีก จำนวน 1 คน (และในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่แต่งตั้งเพิ่มขึ้นผู้เขียนบทความต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1,000 บาท) และบทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ใน 3 คน กรณีเมื่อเสนอบทความต่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไม่ว่าผลจะเป็นอย่างไร ผู้เขียนบทความประสงค์จะไม่ตีพิมพ์ในวารสาร ผู้เขียนบทความจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านละ 1,000 บาท

3. กองบรรณาธิการวารสารจะไม่คืนต้นฉบับให้กับเจ้าของบทความในทูลกรณี

## 7. ประเภทของบทความที่รับพิจารณา

บทความวิชาการ บทความวิชาการวิจัย บทความปริทัศน์ และหรือบทวิจารณ์หนังสือ

## 8. หลักการอ้างอิง

ให้ใช้ “ระบบฝังใน” และตัวเลขให้ใช้ “ตัวเลขอารบิก” ที่เป็นสากล

## 9. เขียนตามแบบที่กำหนดไว้

### 9.1 บทความวิชาการ

แบบการเขียน “บทความวิชาการ” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร  
วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)

\*\*\*\*\*

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย).....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... 1

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... 1

ต้นสังกัด/หน่วยงาน<sup>1</sup>

ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน)<sup>1</sup>

Email : .....

## บทคัดย่อ

.....  
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....  
.....

คำสำคัญ : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

## ABSTRACT

.....  
.....  
.....

Keywords : .....; .....; .....; .....(3 – 5 คำ)

### 1. บทนำ

(พิมพ์รายละเอียด).....  
.....  
.....  
.....

**2. เนื้อหา :** ในส่วนนี้ การอ้างอิงในเนื้อเรื่องให้ใช้แบบนาม-ปี (Name-Year) ระบุชื่อ-นามสกุล ผู้แต่งปี  
ที่พิมพ์เอกสารและหน้าไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความนั้นก็ได้ เช่น กุลธิดา ท้วมสุข (2548 : 16)  
กุลธิดา ท้วมสุข (2548) หรือ (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548) (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548 : 16))

- 2.1. ....
- 2.2. ....
- 2.3. ....
- 2.4. ....
- ฯลฯ .....

### 3. สรุป

(พิมพ์รายละเอียด).....  
.....  
.....

### 4. บรรณานุกรม

.....  
.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิชาการเท่านั้น)

## 9.2 บทความวิจัย

แบบการเขียน “บทความวิจัย” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร  
วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)

\*\*\*\*\*

เรื่อง (ภาษาไทย).....  
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... 1  
ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... 1  
ต้นสังกัด/หน่วยงาน<sup>1</sup>  
ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน)<sup>1</sup>  
Email : .....

## บทคัดย่อ

.....  
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....  
.....

คำสำคัญ : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

## ABSTRACT

.....  
.....

Keywords : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

.....  
.....  
.....(ความยาวประมาณ 2/3หน้ากระดาษ A4)

## 2. โจทย์วิจัย(ถ้ามี)

2.1 .....  
2.2 .....

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อ .....
- 3.2 เพื่อ.....

### 4. สมมุติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

- 4.1 .....
- 4.2 .....

### 5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 5.1 .....
- 5.2 .....

### 6. วิธีดำเนินการวิจัย

.....  
.....(ความยาวประมาณ ½  
หน้ากระดาษ A4)

### 7. ผลการวิจัย

.....  
มีตาราง/รูปภาพ/แผนภูมิประกอบ ถ้าวิจัยเชิงคุณภาพให้ใส่รูปภาพ 1-2 รูป (ความยาวประมาณ 2-3  
หน้ากระดาษ A4)

### 8. อภิปรายผลการวิจัย

.....  
.....(ความยาวประมาณ 1/3 หน้ากระดาษ A4)

### 9. องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี)

.....  
ระบุองค์ความรู้อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย ส่งเคราะห์ออกมาในรูปแบบโมเดล พร้อมคำอธิบาย  
รูปแบบ/โครงสร้างของโมเดลอย่างกระชับ เข้าใจง่าย

## 10. ข้อเสนอแนะ

10.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

.....

10.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

.....

10.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

.....

## 11. บรรณานุกรม

.....

.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิจัยเท่านั้น)

### การเขียนบรรณานุกรม

การระบุแหล่งที่มาของข้อมูล 1) ในเนื้อเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนามปี (author-date in text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ของเอกสารไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้างอิง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น และระบุเลขหน้าเอกสารอ้างอิงในกรณียกข้อความมาทั้งหมด 2) การอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม โดยรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนได้ใช้อ้างอิงในการเขียนผลงานนั้นๆ จัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ “บรรณานุกรม” สำหรับผลงานวิชาการภาษาไทย หรือ “Reference” สำหรับผลงานวิชาการภาษาอังกฤษ โดยใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ดังปรากฏในตัวอย่างต่อไปนี้

### ตัวอย่างเบื้องต้น

#### 1. หนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อหนังสือ**. ครั้งที่พิมพ์(ถ้ามี). สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

#### 2. วารสาร

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร**. ระบุเลขของปีที่(ระบุเลขของฉบับที่). ระบุเลขหน้าแรก-หน้าสุดท้ายของบทความเรื่องนั้นๆ.

นัฐฐยา พิพัฒน์นราธ, นิษฐ์วุฒิ จิรโรจน์ภิญโญ. (2561). การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์**. 5(1). 223-240.

#### 3. วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. (ระดับปริญญาของวิทยานิพนธ์). จังหวัดหรือคณะของมหาวิทยาลัยสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย/วิทยาลัย.

ตัวอย่างเช่น

- รัศมี สีहनัน. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- รัศมี สีहनัน. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- รัศมี สีहनัน. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

#### 4. เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่

ชื่อผู้จัดประชุม. (ปีที่พิมพ์). ชื่อรายงานการประชุม. เมืองที่พิมพ์-ถ้ามี : สำนักพิมพ์-ถ้ามี.

#### 5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์/เว็บไซต์

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่เผยแพร่). ชื่อเรื่องที่ปรากฏในเว็บ. สืบค้นเมื่อระบุวันที่เดือนปี. จากชื่อเจ้าของเว็บไซต์ :  
<http://xxxxxx>

เสาวรัจ รัตนคำฟู.(2563). วิกฤตโควิด-19 รัฐต้องเร่งลดช่องว่างดิจิทัล เพื่อความเท่าเทียมในห้องเรียนออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2563. จาก <https://tdri.or.th/2020/04/digital-divide-online-education-inequalities/>

**จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ**  
**วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**  
**(MBU Political Science Journal(Online))**  
**ISSN : 2774-1001 (Online)**

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ดำเนินงานโดยหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังนี้

**1. บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

1.1 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์

1.2 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องใช้หลักการในพิจารณาบทความโดยอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้นิพนธ์บทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ ทั้งสิ้น

1.3 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็ประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง

1.4 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ

1.5 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด

**2. บทบาทหน้าที่ของผู้นิพนธ์บทความในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

2.1 บทความที่ผู้นิพนธ์ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ใดมาก่อน

2.2 ผู้นิพนธ์บทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น

2.3 หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัคร หรือผลการวิจัยมีประเด็นที่เปราะบางต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้นิพนธ์ควรดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติ

ตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ ทดลองประกอบด้วยทุกครั้ง

2.4 ผู้นิพนธ์บทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย แล้ว

2.5 ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้นๆ จริง

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความ การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบทหลักการ และเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน

3.4 หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันที พร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) กำหนดรวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้อื่นได้รับ



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000  
โทรศัพท์ 0-4351-8364, 0-4351-6076 โทรสาร 0-4351-4618  
[www.rec.mbu.ac.th](http://www.rec.mbu.ac.th)