



กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

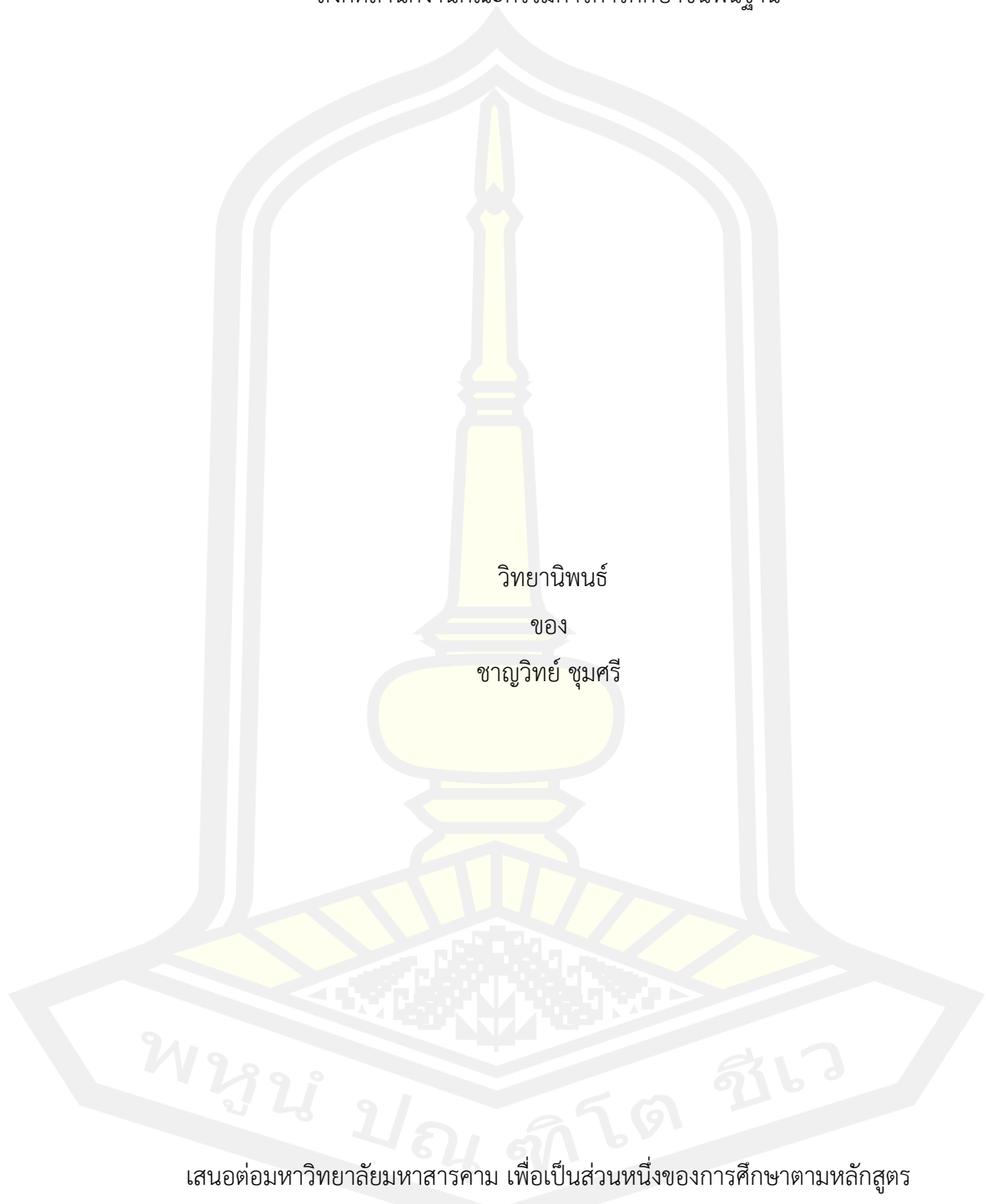
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ชาญวิทย์ ชุมศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

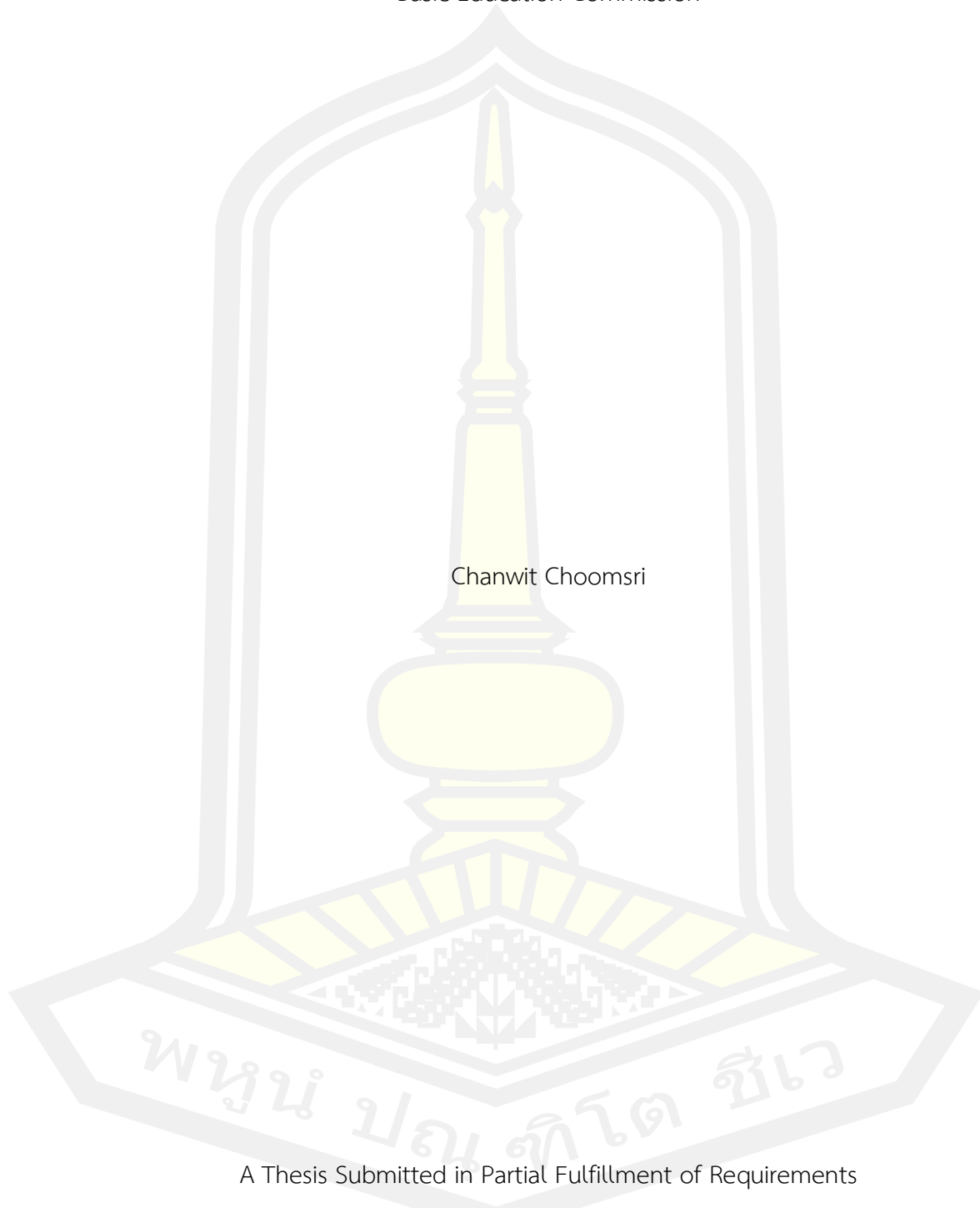


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤศจิกายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strategy for Development a Smart School in the Digital Age under the Office of the  
Basic Education Commission



Chanwit Choomsri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

November 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายชาญวิทย์ ชุมศรี แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎฎบ้ณตติต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. กนกอร สมปราชญ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุขฎฎบ้ณตติต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
<b>ผู้วิจัย</b>	ชาญวิทย์ ชุมศรี		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยใช้หลักการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการแบ่งเป็น 4 ระยะเวลา ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะเวลาที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ตอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 270 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม-อุปสรรค กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเวลาที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ตอนที่ 2 ตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (MACR : Multi Attribute Consensus Reaching) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามประเมินฯ สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค การวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน การหาฉันทามติ แบบพหุลักษณะ และการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น ในวิธีการพัฒนา (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ (Focus Group Discussion) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลไปใช้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 โรงเรียน ผู้เข้าร่วมพัฒนา จำนวน 12 คน โดยความสมัครใจ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบก่อน-หลังการพัฒนา แบบประเมินพฤติกรรม แบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านบริหารจัดการ และ 3) ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 214.86 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 225 ไค-สแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ .951 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .671 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .91 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .94 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .014 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .000

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี และมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3. กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย รองลงมา คือ 2) กลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล และกลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ

อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน ตามลำดับ การประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.26$ ) การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และการประเมินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ )

4. ผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ปรากฏผลหลังการพัฒนา ดังนี้ 1) ผลการประเมินกลยุทธ์ด้านบริหารจัดการหลังการพัฒนามีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) 2) ผลการประเมินกลยุทธ์ด้านบุคคลหลังการพัฒนามีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์ด้านบุคคลหลังการพัฒนามีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ ) และมีผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความพึงพอใจ อยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ )

โดยสรุป กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นกลยุทธ์การพัฒนาจากความต้องการของผู้บริหารมีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นี้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลไปใช้เพื่อให้เกิดความรู้ที่คงทนและยั่งยืนในการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนา, โรงเรียนอัจฉริยะ, ยุคดิจิทัล

พหุ น บณ จิต โต ชีเว

<b>TITLE</b>	Strategy for Development a Smart School in the Digital Age under the Office of the Basic Education Commission		
<b>AUTHOR</b>	Chanwit Choomsri		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

### ABSTRACT

The re digital age search objectives were to 1) study the components and indicators of smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission 2) to investigate existing situation and desirable situation of smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission 3) to develop strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission, and 4) to study the results of implementing the developed strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission. This research and development study employed 4 phases. The first phase was the study of the components and indicators of smart school in the digital age, 9 experts verified and confirmed the results by using purposive sampling. The second phase was the study of the existing situation and desirable situation of smart school in the digital age, which consists of 2 episodes. The first episode was using sampling group which consists of 270 school principles, determine the sample size using Krejcie and Morgan's tables which obtained by Multi Attribute Consensus Reaching (MACR). The second episode was study environment, strengths-weaknesses, opportunities, threats-obstacles and strategies for developing to become a smart school in the digital age from 3 schools with excellent practices, the sampling group was school principles. The third phase was the development of strategies for developing to



become a smart school in the digital age, which consists of 2 episodes. The first episode was draft the strategies for developing to become a smart school in the digital age. The second episode was verified and assess suitability, possibility and the usefulness of the strategies by using Multi Attribute Consensus Reaching (MACR), 8 experts verified and confirmed the results by using purposive sampling. The research tools were the questionnaire which had a confidence value of 0.98, interview form and assessment questionnaire. Analyzing statistics were mean, standard deviation, Pearson Correlations coefficient, Cronbach's Alpha Coefficient, Confirmatory factor analysis, Multi Attribute Consensus Reaching, Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) and Focus group discussion by using content analysis. The fourth phase was studying the results of implementing the developed strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission, the sampling group was 1 school with 12 volunteers. The data collection tools were pre-development and post-development test, behavioral assessment form, satisfaction questionnaire. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, percentage, and content analysis.

The results were as follows:

1. The components and indicators of strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission consist of 3 components including 1) Personal 2) Management and 3) Media, Innovation and Technology. The results of the suitability assessment were at the highest level ( $\bar{x} = 4.63$ ). This model is according to empirical data which was considered from Goodness of Fit Index (GFI) as follows :  $\chi^2 = 214.86$ ,  $df = 225$ , Relative  $\chi^2 = 0.951$ , P-Value = 0.671, GFI = 0.91, AGFI = 0.94, RMR = 0.014 and RMSEA = 0.000.

2. The present and desirable condition of smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission found that the present condition as a whole is at medium level ( $\bar{x} = 3.34$ ), issues with the most average was Personal followed by Management and Media, Innovation and Technology respectively. The

desirable condition as a whole is at high level ( $\bar{x} = 4.69$ ), issues with the most average was Personal followed by Management and Media, Innovation and Technology respectively.

3. The strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission found that the strategies were appropriate, possible and the usefulness is at the highest level. The strategy with the highest average was 1) strategies for promoting and developing the capacity of creating modern media innovation, followed by 2) strategies for promoting and developing human potential, and 3) strategies for promoting and developing Internet systems and having appropriate media and equipment for teachers and students respectively. Assessing strategies with Multi Attribute Consensus Reaching (MACR) found that the overall assessment of the strategy's suitability was at a high level ( $\bar{x} = 4.26$ ), the overall strategy feasibility assessment was at the highest level ( $\bar{x} = 4.58$ ), and the overall assessment of the strategy's usefulness was at the highest level ( $\bar{x} = 4.65$ ).

4. The implementation results of strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission found that 1) the results of the evaluation of the strategy for post-development in management has the highest average level ( $\bar{x} = 4.65$ ), 2) the results of the evaluation of individual strategies for post - development has the highest average level ( $\bar{x} = 4.73$ ), 3) The results of the individual strategy evaluation for post - development were at the highest average level ( $\bar{x} = 4.66$ ), and 4) satisfaction assessment result of strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission as a whole is at the highest average level ( $\bar{x} = 4.64$ ).

In conclusion, the strategies for developing to become a smart school in the digital age under the Office of the Basic Education Commission which developed was suitable due to 1) it is a strategy developed from the needs of the school

principals and the content covers all aspects, 2) there were various development methods that can be applied to the knowledge gained from the implementation of this strategies, 3) the experience obtained goes into practice. Therefore, we should encourage and support the adoption of the development strategies to become a smart school in the digital age to achieve knowledge, durable and sustainable, for developing of efficiency in school management for further effectiveness.

Keyword : Strategies for Development, Smart School, Digital Age



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและสละเวลาแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชาชญ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ กรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ ที่ได้ให้คำแนะนำและให้ความรู้ ความช่วยเหลือ ในการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.อนันต์ พันนึก ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ดร.อดุลศักดิ์ บุญอเนก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ดร.นิพนธ์ ยศดา ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม และ ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาประเมินการร่างกลยุทธ์ ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม คณาจารย์ทุกท่านที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ช่วยเหลือในการพิจารณาคุณภาพ เครื่องมือการวิจัย งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา รวมถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชาญวิทย์ ชุมศรี

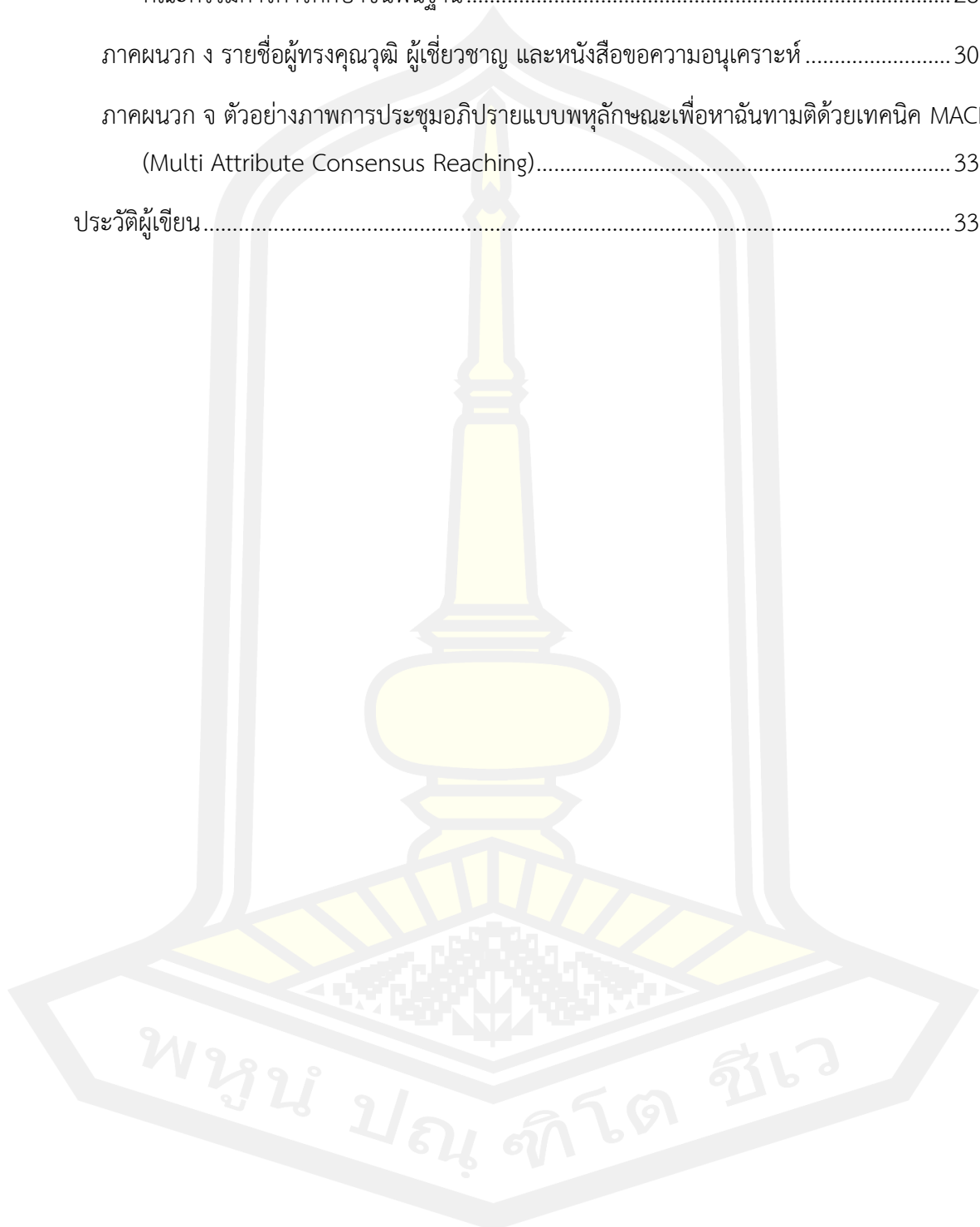
พหุบัณฑิต ชีวะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์.....	14
การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ.....	55
การบริหารจัดการยุคดิจิทัล.....	71
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนอัจฉริยะ.....	98
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคในการวิจัย.....	117
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121

งานวิจัยในประเทศ.....	121
งานวิจัยต่างประเทศ.....	128
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	132
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	134
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	140
ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	146
ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้.....	150
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	156
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	229
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	229
สรุปผล.....	229
อภิปรายผล.....	231
ข้อเสนอแนะ.....	237
บรรณานุกรม.....	239
ภาคผนวก.....	250
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	251
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	276

ภาคผนวก ค คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	284
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	309
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching).....	331
ประวัติผู้เขียน.....	334



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 กระบวนการในการถ่ายถอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ.....	33
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ.....	41
ตาราง 3 หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....	46
ตาราง 4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix .....	53
ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนา .....	70
ตาราง 6 สารสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ...	91
ตาราง 7 กระบวนการที่ทำให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	107
ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ .....	113
ตาราง 9 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล.....	114
ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 .....	138
ตาราง 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2.....	141
ตาราง 12 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	157
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบโรงเรียน อัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	160
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม ด้านการบริหารจัดการ.....	161
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม ด้านบุคคล .....	162
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี .....	164
ตาราง 17 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำแนกตามวุฒิ การศึกษาตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสพการณ์การบริหาร (N = 270) .....	166
ตาราง 18 สัมประสิทธิ์ความแปรปรวนและความโด่งของตัวแปร .....	168



ตาราง 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านการบริหารจัดการ .....	169
ตาราง 20 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านบุคคล.....	170
ตาราง 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี .....	171
ตาราง 22 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล .....	172
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง .....	175
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง.....	177
ตาราง 25 การสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเพื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา..	179
ตาราง 26 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม .....	180
ตาราง 27 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ .....	181
ตาราง 28 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล.....	182
ตาราง 29 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี .....	185
ตาราง 30 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนอัจฉริยะในยุค ดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	187
ตาราง 31 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ ....	192
ตาราง 32 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล .....	194
ตาราง 33 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและ เทคโนโลยี .....	196
ตาราง 34 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	198

ตาราง 35 กลยุทธ์ (SO) จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	199
ตาราง 36 กลยุทธ์ (ST) จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	199
ตาราง 37 กลยุทธ์ (WO) จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	200
ตาราง 38 กลยุทธ์ (WT) จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ .....	200
ตาราง 39 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	201
ตาราง 40 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 1.....	204
ตาราง 41 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับแก้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR.....	207
ตาราง 42 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2.....	212
ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	222
ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านบุคคลของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	223
ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	226
ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	227

ตาราง 47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
องค์ประกอบและตัวชี้วัด ..... 277

ตาราง 48 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด. 278

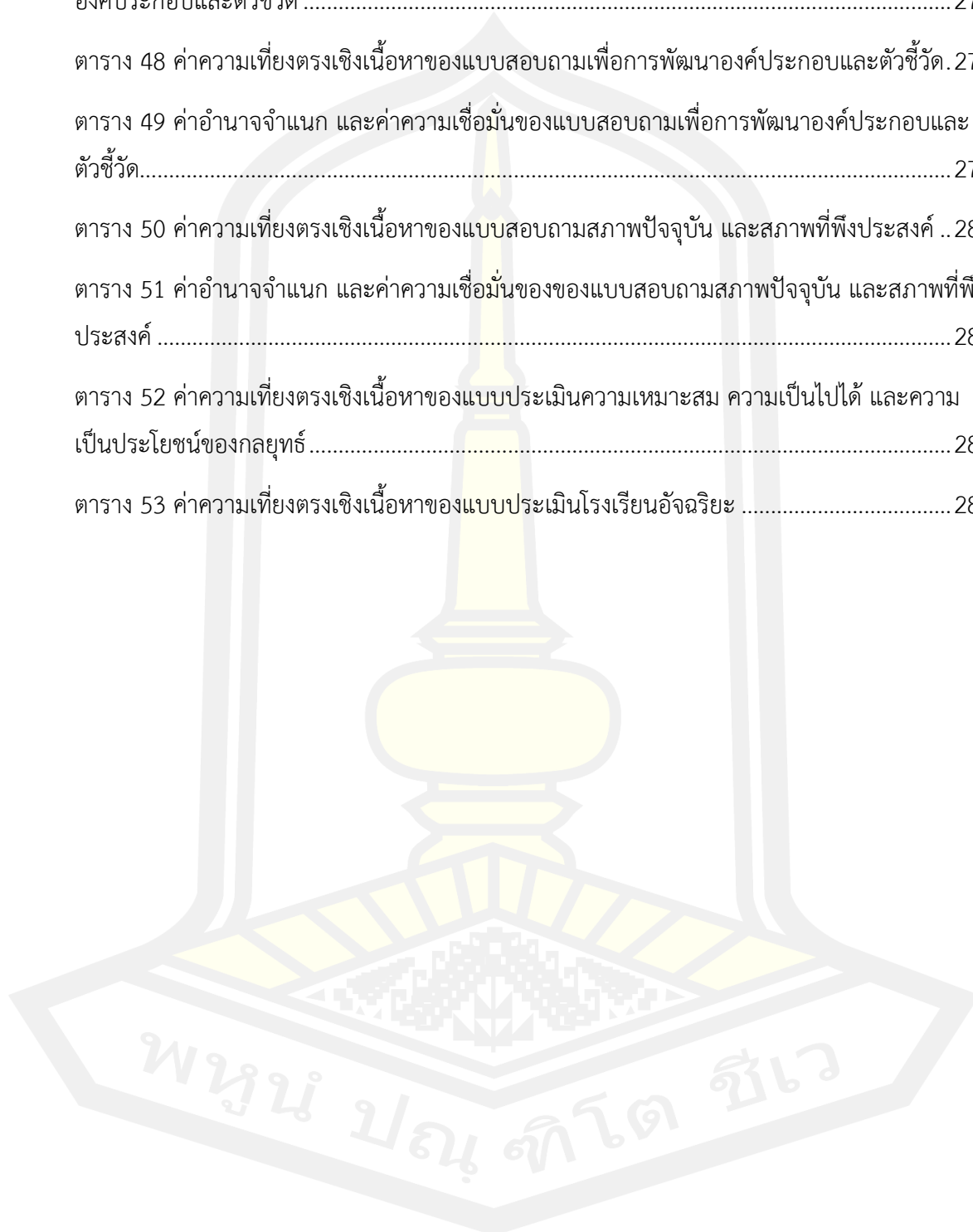
ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัด..... 279

ตาราง 50 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ .. 280

ตาราง 51 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึง  
ประสงค์ ..... 281

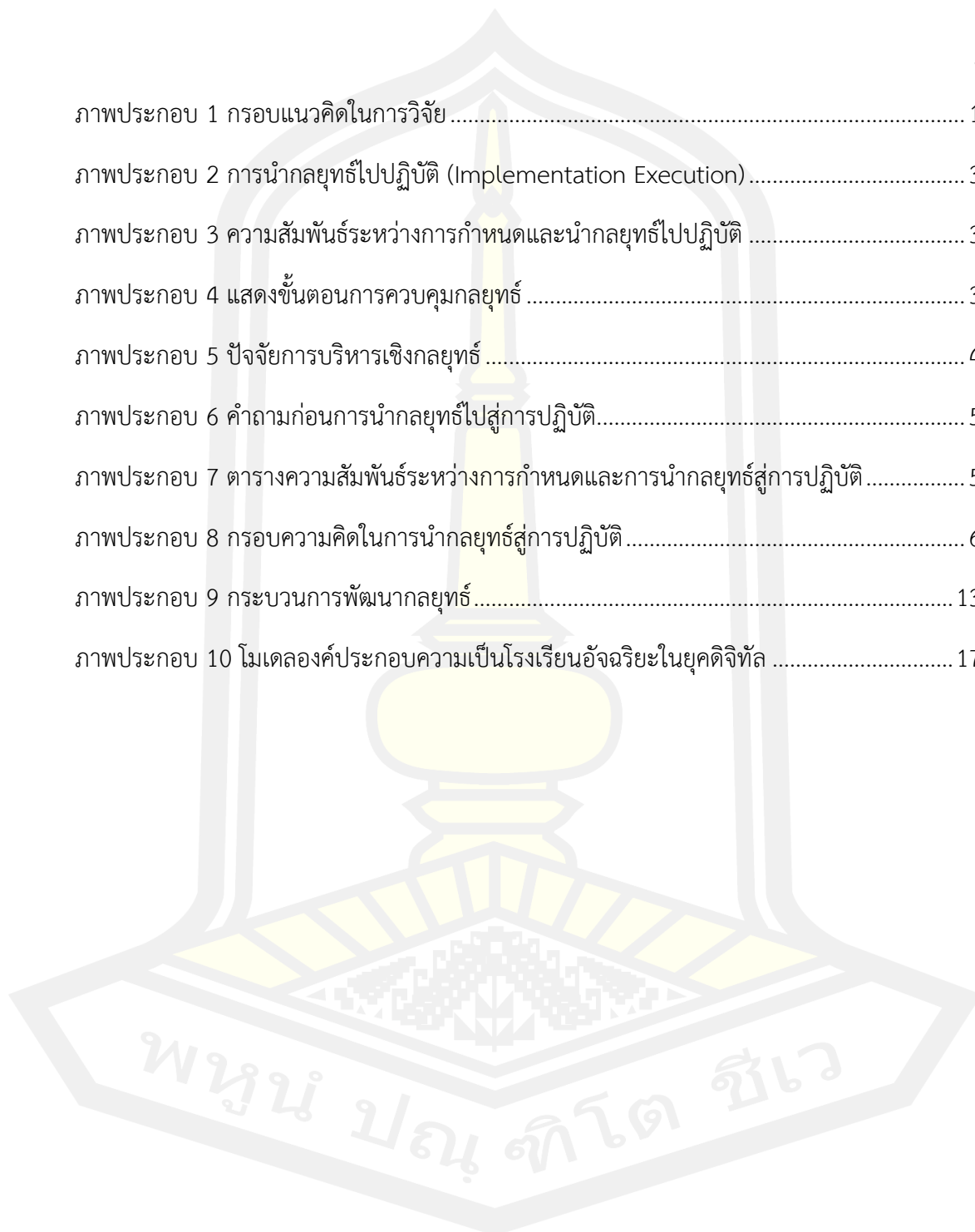
ตาราง 52 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ  
เป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ..... 282

ตาราง 53 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินโรงเรียนอัจฉริยะ ..... 283



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
ภาพประกอบ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution) .....	32
ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	35
ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ .....	37
ภาพประกอบ 5 ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	43
ภาพประกอบ 6 คำถามก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	57
ภาพประกอบ 7 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ.....	58
ภาพประกอบ 8 กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ.....	60
ภาพประกอบ 9 กระบวนการพัฒนางานกลยุทธ์.....	133
ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล .....	174



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิถีปฏิบัติใหม่ โดยการใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับสถานศึกษา (Sheninger, 2014) ในศตวรรษที่ 21 นี้ องค์กรทุกองค์กร ทุกระดับ ต่างเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ ทั้งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2558 ซึ่งเป็นระยะเวลาของยุคดิจิทัลที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT : Information and Communication Technology) การขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ และคนเกือบทุกคน เกือบทุกวัยต่างใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน เช่น สมาร์ทโฟนและสมาร์ตทีวี (National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society, 2018) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เช่นเดียวกับสถานการณ์ “VUCA World” ที่รวมอักษรย่อมาจากความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งมีการนำมาใช้ในทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วด้วย โดยที่ “VUCA World” เปลี่ยนแนวคิดจาก “แก้ปัญหาและวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน” ไปสู่ “การขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว” ได้แก่ “การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจที่รวดเร็ว และการทำงานเชิงรุก” ทำให้ผู้นำองค์กรรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sasima, 2017) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์

แพลตฟอร์ม สื่อออนไลน์ มาใช้ประโยชน์สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษายุคดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา นอกจากการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง รวมทั้งการที่คนเกือบทุกคนต่างมีเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันที่สามารถประมวลผลนำเสนอได้เสมือนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ดังที่กล่าวแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาที่สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พฤติกรรมการใช้ชีวิตคนยุคดิจิทัลเป็นกลุ่มคนที่ต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่รวดเร็ว ไม่ยึดติดกับองค์กร พร้อมทั้งจะเปลี่ยนงานตลอดเวลา และนิยมทำงานแบบอิสระ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องวางแผนการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจน พัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจให้ตรงความต้องการทั้งของสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องที่มีความสามารถให้อยู่กับสถานศึกษาได้นาน ๆ ผู้เรียนและการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Digital Generation) เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1995 จนถึงปัจจุบัน เกิดเติบโตและคุ้นเคยกับเทคโนโลยียุคดิจิทัล เรียกว่า ชาวดิจิทัลโดยกำเนิด (Digital Native) ต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งพ่อแม่ที่เกิดก่อนยุคดิจิทัลเป็นผู้ที่รับเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เป็นคนกลุ่มที่อพยพเข้ามาสู่ยุคดิจิทัล (Digital Immigrant) ที่จะคุ้นเคยกับสื่อและเทคโนโลยียุคดิจิทัลเมื่อสมองพัฒนาเต็มที่แล้ว (Nuanchan, 2015) ผู้เรียนในยุคดิจิทัลมีความจำเกี่ยวกับภาพ (Visual Memory) และประมวลผลข้อมูลจากภาพได้ดีกว่าข้อความตัวหนังสือ ชอบมองภาพที่มีสีสันสดใสมากกว่าสีมืด ๆ ทึม ๆ ชอบการเรียนรู้ผ่านรูปภาพ คลิปวิดีโอที่มีภาพเคลื่อนไหว (Visual Learner) และรับรู้ความรู้สึกจากการเคลื่อนไหวร่างกาย (Kinesthetic Learner) มากกว่าเรียนรู้จากการฟังครูสอนหรืออธิบาย (Auditory Learner) ดังนั้น เด็กเล็กที่ยังอ่านหนังสือไม่ออก เขียนหนังสือไม่เป็น แต่คุ้นเคยการใช้สื่อดิจิทัลจึงไม่สนใจการเรียนรู้จากการอ่านหนังสือ (Reading Learner) เพราะทำยากกว่าการใช้นิ้วเลื่อนบนหน้าจอมอนิเตอร์หรือการดูคลิปวิดีโอ เป็นผลให้ในระยะยาวเด็กจะตั้งใจเรียนในห้องเรียนน้อยลง และไม่สนใจการเรียนรู้จากการอ่านหนังสือ (Jukes, McCain and Macdonald, 2007)

ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครอง จึงควรเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนยุคดิจิทัล โดยพัฒนาให้ผู้เรียนให้มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างก่อนการเริ่มใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีการเรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม เข้าใจอารมณ์ตนเองและผู้อื่น เอาใจเขา มาใส่ใจเรา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้ได้รับการยอมรับทางสังคม (Social Recognition) รู้สึกมีความสุข มีคุณค่า นำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนและการทำงานต่อไป (Nuanchan, 2015) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในยุคดิจิทัลต้องตระหนักการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้ปกครองในยุคดิจิทัลเป็นผู้ที่รับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยุคดิจิทัลมาใช้เป็นคนกลุ่มที่อพยพเข้ามาสู่ยุคดิจิทัล

คุ้นเคยกับสื่อและเทคโนโลยียุคดิจิทัลเมื่อมองพัฒนาเต็มที่แล้ว โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการบริหารงานทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในเรื่องดังกล่าวไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ในขณะที่เดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข ณ ระดับใดระดับหนึ่ง อาจแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครองเกี่ยวกับการศึกษา (Ministry of Education, 2007) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัลเป็นยุคที่เครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น โทรศัพท์ โทรทัศน์ นาฬิกา เป็นต้น สามารถเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกัน สามารถประมวลผลนำเสนอได้อย่างสะดวกและรวดเร็วเสมือนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ รวมทั้งการที่คนเกือบทุกคนและทุกวัยต่างมีเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันเหล่านี้ (National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society, 2018) จึงทำให้โลกยุคดิจิทัลมีลักษณะเป็น 1) โลกที่ไร้พรมแดน หมายถึง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างไม่มีขอบเขต 2) โลกที่แคบลง หมายถึง การเดินทางติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 3) โลกที่หมุนเร็วขึ้น หมายถึง วิถีความเป็นอยู่ที่สะดวกและหลากหลาย สามารถทำกิจกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ได้มากกว่ายุคที่ผ่านมา (Sukanya, 2015)

ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมากมาย รูปแบบการจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากการสอนที่เน้นการถ่ายทอดจากครูผู้สอนสู่ผู้เรียน เป็นการจัดการศึกษาแบบการเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Partnering) ทั้งนี้ ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ได้วิเคราะห์แนวทางการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า 1) เนื้อวิชา (Subject Matter) ยังคงความเข้มข้นไม่เปลี่ยนแปลงที่แตกต่างคือวิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และมีผลงานที่ใช้ได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อสังคม 2) ทักษะชีวิต (Life and Professional Skill) ที่จำเป็น คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration Skill) 3) ทักษะและความรักในการเรียนรู้ที่จำเป็น คือ ความรักการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการหาความรู้ ทักษะการเชื่อมโยงและต่อยอดความรู้จากแต่ละสาขาให้เป็นผลงานใหม่ที่มีคุณค่าสูงขึ้น รวมทั้งการระดมสมองจากกลุ่มคนที่

หลากหลาย และ 4) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skill) ผู้เรียนในยุคดิจิทัลควรได้รับการฝึกฝนพัฒนาทักษะนี้ในการศึกษาหาความรู้และใช้ประโยชน์อย่างถูกต้อง (Vicharn, 2013)

ภาวะผู้นำแบบดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง (จันทนา แสนสุข, 2559) จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลมีองค์ประกอบสำคัญที่ควรมี ได้แก่ 1) การรู้ดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา การประเมิน การใช้ การแบ่งปัน และการสร้างสรรค์เนื้อหา 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยการสร้างกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การประชาสัมพันธ์ โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลสามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล 4) การแสดงตนเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง 5) การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ 6) การปรับตัว การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) ความตระหนักในตนเอง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น 8) การรับรู้ทางวัฒนธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Sullivan, 2017)

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษาไปพร้อมกัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ รวมทั้งมีการนิเทศ ติดตาม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย ส่วนการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ การยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการเชื่อมโยงความคิดและความรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคดิจิทัล ในขณะที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มคนที่อพยพเข้ามาสู่ยุคดิจิทัลให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการศึกษา คือ คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข ประสบความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ สามารถแข่งขันกับนานาประเทศ โดยรักษาเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรม รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล (สงบ อินทรมณี, 2562)



ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2559) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการบริหารจัดการด้านการศึกษาโดยใช้แนวทางการบริหารตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง 2) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา 4) การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และ 5) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยนโยบายด้านที่ 3 นั้น มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้และทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy และทักษะสื่อสาร ทั้งยังส่งเสริมการใช้ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งภายในและนานาชาติเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเองมีหน้าที่หลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยันต์ เทพานาน, 2559)

ปัจจัยหลักสำคัญในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเรียนรู้เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ มีความรู้ ใช้สติปัญญาและผลการวิจัยมาพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมีภาวะผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้บริหารนั่นเอง (กนกอร สมปราชญ์, 2560) และในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้าน

ทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมอันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและในระดับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยมีการกำหนดนโยบายในการให้ความสำคัญกับดิจิทัล มีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบเพื่อแก้วิกฤติและสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาประเทศ เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าในการสร้างโรงเรียนอัจฉริยะให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบดิจิทัลซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง (กุลชลี จงเจริญ, 2557)

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่ความเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำไปสู่ความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มีข้อผิดพลาดจะประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาดในทางตรงกันข้ามกลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบและปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ในบทนี้จะอธิบายถึงการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความหมายของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติบทบาทของโครงสร้างองค์กร บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร ทักษะของผู้ที่นำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ สิ่งที่ต้องกระทำในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและหลักการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในองค์กรต่อไป (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2559)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาสถานศึกษา การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
3. กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร
4. ผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม
2. ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม เพื่อจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

3. ได้กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น
4. เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านบุคคล
3. ด้านสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี

ซึ่งองค์ประกอบหลักได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากหลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

#### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามของการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 270 คน เนื่องจากการวิจัยในระยะนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

จึงจำเป็นต้องใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสม Hair, Tatham, Anderson และ Black (2009) เสนอวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากจำนวนตัวแปรในการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 10 เท่า ของจำนวนตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนทั้งสิ้น 270 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียน อัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 360 คน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 360 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลสู่การเป็นโรงเรียน อัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์ด้วยวิธีการหาฉันทามติพหุลักษณะ (MACR : Multi Attribute Consensus Reaching) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน

ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

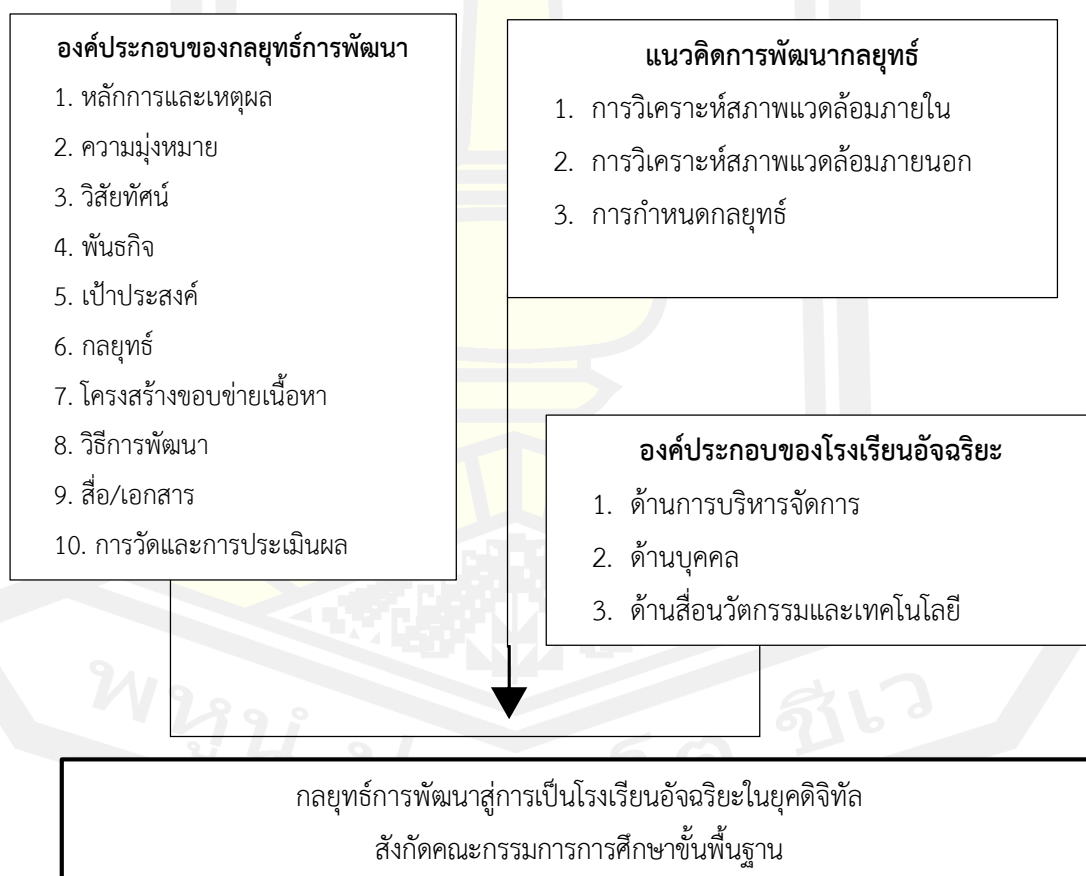
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารศึกษามาสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Hamzah (2010) ; Siavash Omidinia (2012) ; Zhi-Ting Zhu (2016) ; Farhad Seraji (2019) ; Sheninger (2014) ; Sullivan (2017) ; Krishnamurthi (2017) ; Gorton and Gortin (2018) ; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561) ; เอกชัย กี่สุขพันธ์

(2559) ; ณิชดา เวชญาติลักษณ์ (2560) ; จิรพล สังข์โพธิ์ (2560) ; ชูชาติ พุทธิมาลา (2561) ; ภาณุมาศ จันทร์ศรี (2562) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) โดยได้ องค์ประกอบหลัก จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ จำนวน 7 ตัวชี้วัด 2) ด้านบุคคล จำนวน 12 ตัวชี้วัด และ 3) ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวชี้วัด

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Mintzberg and Quinn (1996); Reobuck (1998); Mulins (2010); ประชาคม จันทรชิต (2552); วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2555); พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2561); สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2559); กระทรวงศึกษาธิการ (2559); สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังแสดงใน กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์การพัฒนา หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารตามขั้นตอนการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่การโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในยุคดิจิทัล

2. การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หมายถึง กระบวนการดำเนินการวางแผนงานในลักษณะเป็นขั้นตอนเพื่อพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ 2) วิธีการ/กิจกรรม

3. โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หมายถึง สถานศึกษาในปัจจุบันที่จัดการศึกษาในลักษณะเฉพาะที่สร้างจุดเน้นที่แตกต่างจากโรงเรียนโดยทั่วไป เพื่อส่งเสริมและเสริมสร้างประสบการณ์ทางการเรียนการสอน การฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกทักษะความรู้ในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางการเรียนร่วมกันจากเทคโนโลยีที่หลากหลายก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีคุณลักษณะ 3 ด้าน ประกอบด้วย

3.1 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน โครงสร้างหลักสูตร วิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด และกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร

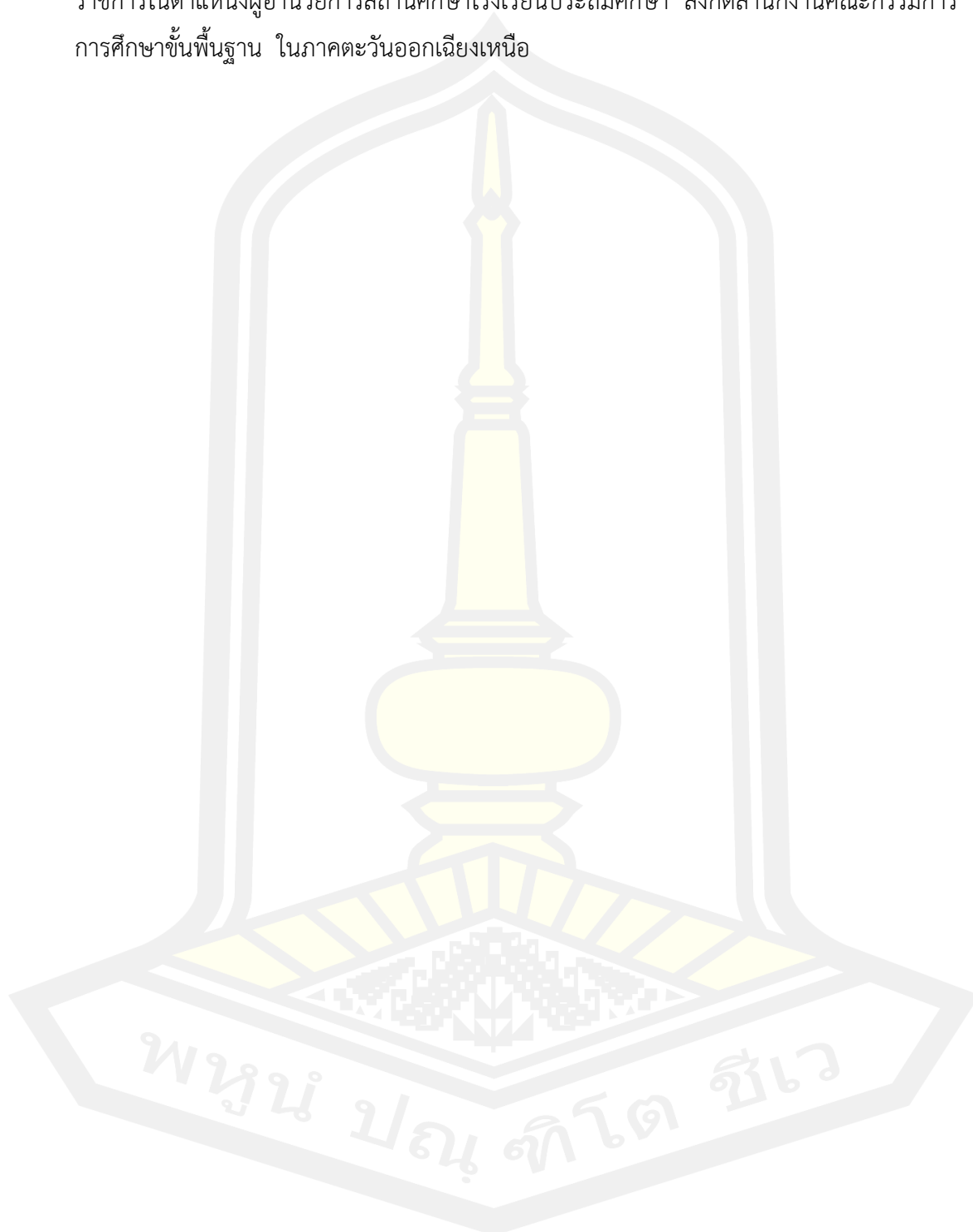
3.2 ด้านบุคคล หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยครูวางแผนจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน และสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้

3.3 ด้านสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ โดยการมีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ การมีห้องสมุดออนไลน์ มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้

4. ผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ หมายถึง ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคคล และด้านสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีไปเป็นกรอบการพัฒนาและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษา  
ราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัย ค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิเคราะห์ อภิปรายผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.4 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
  - 2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
  - 2.2 คำถามก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
  - 2.3 กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
  - 2.4 บทบาทของโครงสร้างองค์การ
  - 2.5 บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.6 ทักษะของผู้นำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ
  - 2.7 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
  - 2.8 หลักการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
3. การบริหารจัดการยุคดิจิทัล
  - 3.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล
  - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล
  - 3.3 แนวคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)
4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนอัจฉริยะ
  - 4.1 ความหมายของโรงเรียนอัจฉริยะ
  - 4.2 ลักษณะของโรงเรียนอัจฉริยะ
  - 4.3 องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ

5. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคในการวิจัย
  - 5.1 การประเมินความต้องการจำเป็น
  - 5.2 การหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ
  - 5.3 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนและให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น มีคนกล่าวว่าแผน คือ เครื่องมือในการทำงานของผู้บริหารหน่วยงาน และการวางแผนเป็นภารกิจอันดับแรกของคนเป็นผู้บริหาร แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ มีศักยภาพในการแข่งขัน และยังช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็นและที่สำคัญคือ การพัฒนาสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นักวิชาการบางท่านก็เรียนแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนแก่การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องการกระบวนการที่มีโครงสร้างและผนึกรวมกันเป็นปึกแผ่น โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญในส่วนสำคัญ เช่น ใครเป็นเจ้าของกระบวนการในกลยุทธ์ ใครคือผู้รับผิดชอบดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการบรรลุ ตลอดจนทรัพยากรที่ต้องใช้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2561)

#### 1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย ดังนี้

Certo และ Pete (1991) ให้นิยามว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright และคณะ (1992) ให้นิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Coulter (2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมาย โดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์การ

Schermerhorn, (2002) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Stanley (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง

David (1999) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จิณฉัตร ปะโคทั้ง (2556) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัญยกานนท์ (2557) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุมาลี สุธีกุล (2557) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเป็นระบบ ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เพชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2561) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันและยังช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็นและที่สำคัญคือ การพัฒนาสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ใช้บริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้อุปสรรค โอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากร และความสามารถภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Certo และ Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนจากภายในองค์กร และโอกาส ภาวะคุกคามจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
  2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) ในขั้นตอนนี้มีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองดังนี้ คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
  3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical question)
  4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ งานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์
  5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร
- Thompson และ Strickland (2003) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of vision, Mission statement, Goal and objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมา มาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นข้อเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานหรือไม่

Harrison และ John (2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะสัมพันธ์กันในเชิงการสร้างมูลค่า (Value Added) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารกลยุทธ์สำเร็จลุล่วง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal analysis) ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

2. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic direction)
3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic and control)
5. การปรับกลยุทธ์ (Strategic restructuring)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กร ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำหลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว คือ การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร (Determining organizational mission) หมายถึง การวิเคราะห์ว่าภารกิจขององค์กรมีอะไรบ้าง ทำไมจึงมีภารกิจนั้น เหตุผลของการกำหนดภารกิจนั้นขึ้นมาเพื่ออะไร ภารกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติเพื่อสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภารกิจช่วยให้ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ รวมถึงมีประโยชน์ต่อการชี้แนะว่าควรใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างไร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว เครื่องมือที่จะช่วยให้กำหนดกลยุทธ์เป็นไปได้ด้วยดี ได้แก่ การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business portfolio analysis) และการวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (Porter's model for industry analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นผลสำเร็จอย่างมีคุณค่าจะต้องอาศัยทักษะด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ทักษะในด้านการนำไปปฏิบัติ (Interacting skill) ทักษะด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocating skill) ทักษะด้านการตรวจสอบดูแลการทำงาน (Monitoring skill) และทักษะด้านการจัดองค์กร (Organizing skill)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดูแลและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม การควบคุมกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธี มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการตรวจสอบและประเมินผล เช่น การประเมินผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2557) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify The organization's current mission, objectives and strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กร พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรจะได้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของสินค้าหรือการบริการ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an external analysis) คือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง/กฎหมาย สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ และสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific environment) เช่น ลูกค้า ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์องค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal analysis) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงาน ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะการเงิน (Financial position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานองค์กรที่มีความสามารถหลัก (Core competencies) เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน จะเป็นอาวุธสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ (Formulating strategies) การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์หรือหลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงาน (Evaluating results) เพื่อทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริง ควรมีการปรับแก้ไขอย่างไร

ประยงค์ มีใจชื่อ (2558) กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยใช้ชี้ให้เห็นถึง 1) ข้อดี ข้อเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรนั้น ๆ 2) ข้อเสีย ข้อด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรนั้น ๆ 3) โอกาสต่าง ๆ ที่องค์กรจะใช้ดำเนินงาน (Opportunities) 4) อุปสรรค (Threats) สิ่งที่สกัดกั้นหรือกีดขวางการดำเนินงานองค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organizational Direction) เพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมักใช้ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนดทิศทาง คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) โดยทั่วไปวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารจะทำการกำหนดไว้กว้าง ๆ แต่จะใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นหลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ผู้บริหารจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันไปตามลำดับ

3. การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์กร มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ผู้บริหารระดับสูง (Top Level) เป็นผู้กำหนด ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) เป็นผู้รับผิดชอบ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ผู้บริหารระดับต้น (Lower Level) จะเป็นผู้รับผิดชอบ

4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ เพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุเชิงผลว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่สามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติจริง



5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมองค์กรที่มุ่งตรงไปที่การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluating) และการปรับปรุงแก้ไข (Improving) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์

### 3. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปกรณ ปรียากร (2552) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างชัยชนะที่ยาวมากก็ย่อมมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผน คือ ความหายนะ

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

พระมหาศิริชัย สิริินทาโณ (ศรีรัมย์) (2556) การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกชัย จันทรโอภาส (2552) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลัง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียน เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แก้วตา เข้มแข็ง (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. ช่วยให้หน่วยงานภาคีรัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อน้องค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด
3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนา

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กรก็คือ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหารงานและสามารถช่วยผู้บริหารระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผลคือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (proactive)

#### 4. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการกล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา คັນวงศ์ (2552) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรินทร์ จันทาพูน (2557) ให้ความเห็นว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสมและถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบุวางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความแน่ใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จากหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่า

1. เป็นการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารที่มีกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะที่แน่นอน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ

ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Judith และคณะ (1990) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Mission determination) เป็นการกำหนดว่าองค์การจะมีภารกิจใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์การนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หรือแสดงเหตุผลความจำเป็นในการมีองค์การดังกล่าว การกำหนดพันธกิจขององค์การจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์การ แสดงถึงความพยายามขององค์การในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์การสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์การราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์การในหนังสือบริหารสนธิในหน่วยงานเอกชน พันธกิจขององค์การเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ เปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้หน่วยงานราชการยังเป็นงานบริการสังคมที่ลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในด้านการปรับตัวขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเฉพาะ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ขององค์การ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ หลังจากศึกษาพันธกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การแล้ว องค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (Specific)

3.2 สามารถวัดได้ (Measurable)

3.3 เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (agreeable)

3.4 สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (Realistic)

3.5 ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time - frame) ลักษณะของวัตถุประสงค์

ดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า SMART – GOAL

3.6 มีความท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก หรือ่ายจนเกินไป

(Challenging, but attainable)

3.7 วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึก หรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

(Documented, Written)

4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า Corporate level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อยหรือระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับ Business – level และแผนระดับปฏิบัติการ หรือ Operational – level โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามท้องการณ์วางไว้

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมิติต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการนำในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น

David (1999) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว พิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ

การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ที่กำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

Dess และ Alex (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์การ เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริการ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสาน และเปลี่ยนแปลง

ปกรณ์ ปริยากร (2552) ได้เสนอว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลักสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ (Current situation analysis)

วิเคราะห์จาก

1.1 พิจารณาผลประกอบการจากผลตอบแทนการลงทุนล้วนแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทากาไร ผลตอบแทนต่อหุ้น ฯลฯ

1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันของภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ

2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (Examining and evaluation strategic management) โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์เจาะลึกบทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of directors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (Top management) เป็นสำคัญ

3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (A scan of external environment) การประเมินทั้งสภาพทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive environment) เพื่อหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็นโอกาสต่าง ๆ (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ (Threats) รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่เป็นผลต่อความสำเร็จ (Key success factors)

4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (A scan of Internal corporate environment) การประเมินปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) รวมทั้งข้อมูลด้านสมรรถนะอันโดดเด่น (Core competencies) ของกิจการ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Analysis of strategic factors) การประมวณจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่

5.1 การระบุปัญหา (Problems) และช่องว่าง (Gaps) ที่จำเป็นต้อง  
ระมัดระวัง

5.2 ทบทวนและปรับภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์และเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Generation, Evaluation, and selection of The best alternative strategy)

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
กิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การเปรียบเทียบ  
ทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและการประเมินผล (Control and evaluation) เป็นการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลงานกับมาตรฐานการปรับแก้ และการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมองค์กรให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น 2 ตัวชี้วัด

นิตินร รุ่งเรือง (2553) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน  
คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

Thompson, Strickland และ Gamble (2007) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation & Vision, Mission statement, Goal Objective) ซึ่งกำหนดจุดหมาย 5 ประการ คือ



1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติตามความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่เป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานหรือไม่

พระมหาศิริชัย สิริินทาโณ (ศรีรัมย์) (2556) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม

ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยกระบวนการพื้นฐาน 4 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ และนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
3. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารระดับกลยุทธ์
4. การจัดทำกลยุทธ์
5. การดำเนินตามกลยุทธ์
6. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์
7. เตรียมวางแผน

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) มีนักวิชาการได้กล่าวถึง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ทราบสภาพขององค์กรโดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร สรุปได้ดังนี้

#### 1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1.1 ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม หรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักขององค์กร กลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการองค์กร โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจองค์กรจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดทำหมวดหมู่ สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการ การพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ภารกิจองค์กรแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักขององค์กรว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งองค์กรในแต่ละแห่งมี

1.2 ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ

1.3 คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ งบประมาณ และคุณภาพของบุคลากร

1.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร

1.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

1.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์การ ประชาสัมพันธ์

## 2. การประเมินสถานภาพขององค์กร

การประเมินสถานภาพขององค์กรจะทำให้เราทราบว่า ปัจจุบันองค์กรเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนใดบ้าง เพื่อเป็นข้อสรุปในการจัดวางทิศทางขององค์กรในการประเมิน ภาณุจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการ

1.2 สสำรวจวัฒนธรรมค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การวางแผนกลยุทธ์

1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของ

ท้องถิ่น

### 3. การดำเนินตามกลยุทธ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ระบุว่าความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (STTE Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากองค์กรสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
2. หากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)
3. หากองค์กรวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดีก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติ หากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) ดังที่แสดงตามภาพประกอบ 2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

#### ภาพประกอบ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution)

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ
  - 1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้วจะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น
  - 1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงาน เพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์

1.3 สมรรถนะและความสามารถส่วนบุคคล เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยที่โรงเรียนควรประกอบด้วย

2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความต่อเนื่อง

ตาราง 1 กระบวนการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
การกำหนดกรอบกลยุทธ์ (วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย)	เพื่อให้ผู้บริหารมุ่งเน้นสิ่งที่องค์กรต้องการจะพัฒนาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อ	1. วัตถุประสงค์ภายใต้กลยุทธ์แต่ละประเด็นว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ โดยวัตถุประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
	<p>แสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ เพื่อให้บรรลุประเด็นกลยุทธ์แต่ละ ประการที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์หลักที่แสดงถึงวิธีการ ดำเนินการสำคัญที่ส่งผลต่อ การบรรลุเป้าประสงค์เชิง กลยุทธ์ขององค์กร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. กำหนดตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์</li> <li>3. กำหนดค่าเป้าหมาย หรือตัว เลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของ ตัวชี้วัดแต่ละตัว</li> <li>4. การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่มหรือสิ่ง ที่องค์กรจะทำหรือดำเนินการ เพื่อที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้</li> <li>5. กำหนดแผนงาน/ โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้สามารถ บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้ กำหนดไว้โดยนำองค์กรที่มีอยู่แล้ว มาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรก</li> </ol>
<p>การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)</p>	<p>เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้บุคลากรระดับ มุ่งเน้นในกลยุทธ์ ที่สำคัญ บุคลากรเข้าใจบทบาท ของตนเองต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ต่างๆ เป็นการนำ วัตถุประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์มา เรียงกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักเหตุและ ผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยดำเนินงาน</p>	<p>ยืนยันวิสัยทัศน์ที่โรงเรียน ต้องการ จะเป็นในอนาคต ภายในระยะเวลา ที่กำหนดยืนยันกลยุทธ์ต่างๆ ที่ องค์กรต้องการจะพัฒนา กำหนด วัตถุประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์นำ วัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์มา เรียง กันในแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามหลักการของเหตุและผล นามาแผนที่กลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น ไป เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและ ถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายใน</p>

ปกรณ์ ปรียากร (2552) กล่าวว่า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตั้งได้ กำหนดไว้ นอกจากจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดีตั้งที่กล่าวมาแล้ว นักบริหารต้องคำนึงถึงการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานให้สำเร็จด้วย ถ้ากิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ขอให้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังแสดงไว้ตาม ปรากฏดังภาพประกอบ 3

		Strategy Formulation	
		Good	Poor
Strategy Implementation	Good	Success	Roulette
	Poor	Trouble	Failure

ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

ช่อง 1 สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายถึงว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่อง 2 รูเล็ตท์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทาง คือ 1) กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จ หรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีตั้งกล่าว แม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จ ดังนั้น การใช้คำว่า รูเล็ตท์ (Roulette) จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับการพนันก็ต้องใช้คาพูดว่า หิ้งขึ้นอยู่กับโชควาสนา

ช่อง 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นอย่างดี แต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีงานจึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มขึ้นอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่อง 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ผสมผสานกับการขาดวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างหนึ่ง คือ ปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแต่งงานก็ยังคงล้มเหลว

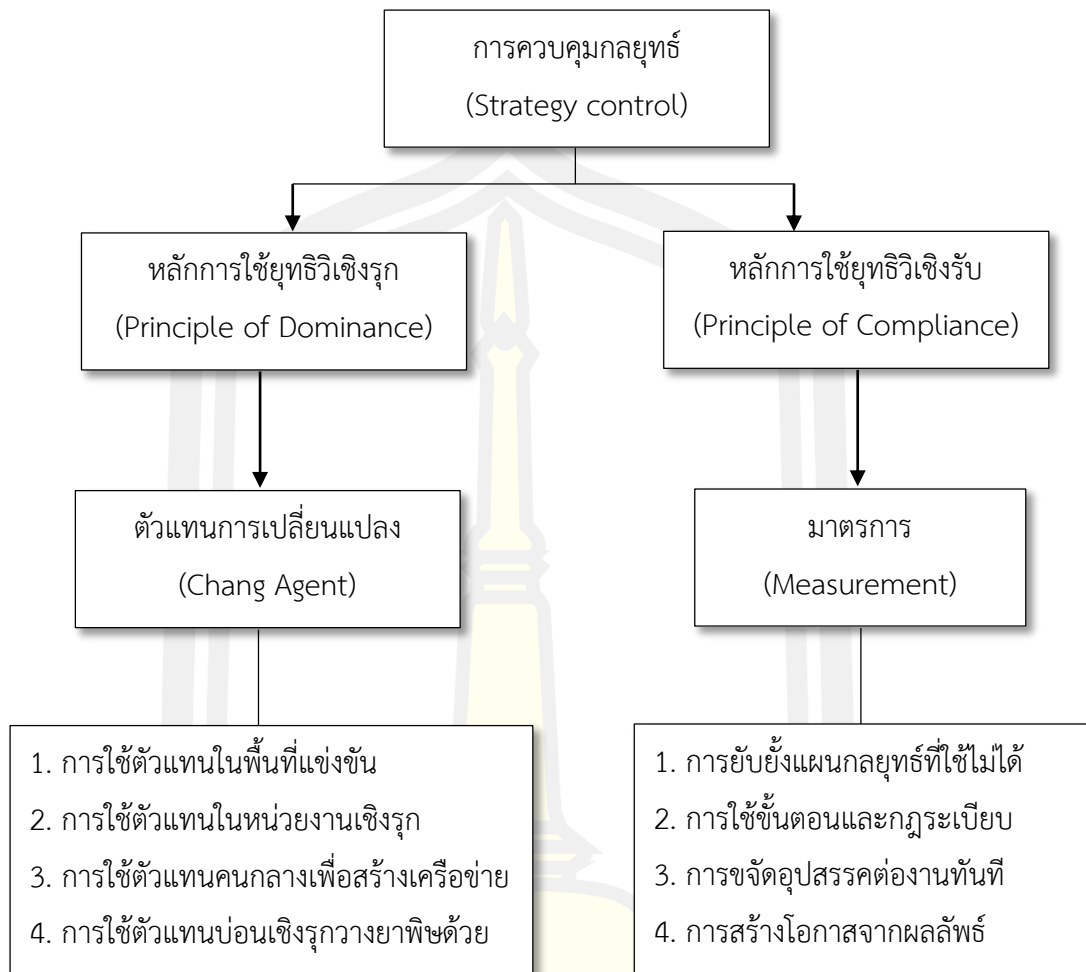
ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ตารางในรูปภาพนี้มี 2 ประการ คือ

1. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการกำหนดกลยุทธ์
2. คุณภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ หมายถึงว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการวางระบบการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ด้วยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การตัดสินใจในการดำเนินงาน และการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน การควบคุมเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ ผู้ดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน โครงการ วัตถุประสงค์ คือ การพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติมีความสมบูรณ์พร้อม อาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติ เพื่อนำมาเขียนรายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่าย
2. วิธีการปฏิบัติ หลังจากขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ
3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้นองค์การจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม ควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การขจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานและการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงตามภาพขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้ (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2550)





ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์

#### วัตถุประสงค์ของการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ในการการควบคุมและกำกับกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ติดตามการดำเนินงานขององค์การว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
2. ประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การและกลไกในการควบคุมต่าง ๆ หรือไม่
3. ประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์การว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์การได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่

4. ให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์การว่าได้บรรลุเป้าหมาย หรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด

5. ประโยชน์ในการตอบแทนหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่าง เหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำอันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

#### หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ระบบการควบคุมองค์การไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุม กลยุทธ์จะมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 2-3 ส่วน องค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์หรือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานจริง การประเมินเหตุผลของความเบี่ยงเบน และการแก้ไข ถ้ามีความจำเป็น ระบบการควบคุมจะกำหนดปฏิกริยาย้อนกลับหรือการแก้ไขในตัวเอง เพื่อให้ องค์การอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปฏิกริยาย้อนกลับนี้จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ความก้าวหน้านั้นเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบการควบคุมทั้งหมดจะ ประกอบไปด้วย การควบคุมมาตรฐาน การวัดความก้าวหน้า เป็นระยะการเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ การชี้ประเด็นปัญหาและการแก้ไขนำไปสู่การปรับหรือกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

#### คุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการควบคุม

การที่ผู้บริหารจะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์การย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เพราะการควบคุมที่มากจนเกินความพอดีจะขัดขวางโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งยังเป็นการลด นวัตกรรมขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการควบคุมองค์การควรมีลักษณะเฉพาะที่ ๆ

ช่วยสนับสนุนให้การควบคุมได้ผล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

- 1) การควบคุมควรตั้งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอย่างแท้จริง และมีความสอดคล้องกับเวลา
- 2) เป็นการควบคุมเฉพาะส่วนที่สำคัญ
- 3) มีความยืดหยุ่น
- 4) มีความประหยัด
- 5) ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ
- 6) กระทำได้ในเวลาที่เหมาะสม
- 7) เน้นในเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษ

#### การควบคุมกำกับเชิงกลยุทธ์

1. การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถจัดแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การควบคุมเบื้องต้นหรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า การควบคุมในขณะ ปฏิบัติงาน และการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

2. การควบคุมจะแตกต่างกันในแต่ละระดับของผู้บริหารในองค์การ องค์การ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งถูกควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น

ในแต่ละระดับขององค์การจะมีกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะถูกควบคุมโดยผู้บริหาร

3. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จในการควบคุมกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ ผู้บริหารจะอาศัยเครื่องมือและเทคนิคบางอย่างในการดำเนินงาน

#### กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1. มีความยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมได้ในทุกสถานการณ์

2. ระบบการตรวจสอบและประเมินผล ควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแท้จริง การค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

กระบวนการในการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feed forward control และ Concurrent control จะเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ซับซ้อนจะมีลักษณะเป็นเพียงการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เท่านั้น แต่สำหรับการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feedback control จะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน (Determine what to measure) ผู้บริหารจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถประเมินหรือวัดอย่างชัดเจน จากที่มีการกล่าวไว้ในข้างต้นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การและสามารถกำหนดสถานะความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้ รวมทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ในกระบวนการเหล่านี้จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นส่วนที่มีความเฉพาะเจาะจงมีความชัดเจน สามารถเปรียบเทียบ และสามารถวัดได้

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์กรได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กรเพื่อนำมากำหนดเป็นสิ่งที่วัดหรือประเมินได้

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน (Establish standard or targets of performance) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ

3. การวัดหรือการประเมิน (Measure actual performance) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการ เพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุม นอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

4. การเปรียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด (Compare actual performance with The standard) หากผลการดำเนินงานขององค์กรที่วัดได้สูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดก็จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดกระบวนการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ แต่หากว่าผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มาก และหากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใด ซึ่งอาจกระทำได้โดยการ ทบทวนแผน ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งการตรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาสาเหตุผลแก้ไข

5. การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข (Take corrective action) ในการที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

5.1 พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินว่าเป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสม

5.2 พิจารณากระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินความผิดพลาดขึ้น

### 5.3 พิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
Judith and others (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ</li> <li>2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ</li> <li>3. การกำหนดวัตถุประสงค์</li> <li>4. กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ</li> <li>5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> </ol>
David (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมายขององค์การ</li> <li>2. การนำไปปฏิบัติ</li> <li>3. การประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ol>
Bateman and Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>2. ปฏิบัติตามกลยุทธ์</li> </ol>
Schermcrhorn (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์</li> </ol>
Dess and Miller (1993)	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ การคิดค้นวิเคราะห์และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล
Pearce and Robinson (2000)	กระบวนการตัดสินใจ การปฏิบัติต่าง ๆ
Robbins and Coulter (2007)	การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม
Thompson and Strickland (2003)	การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

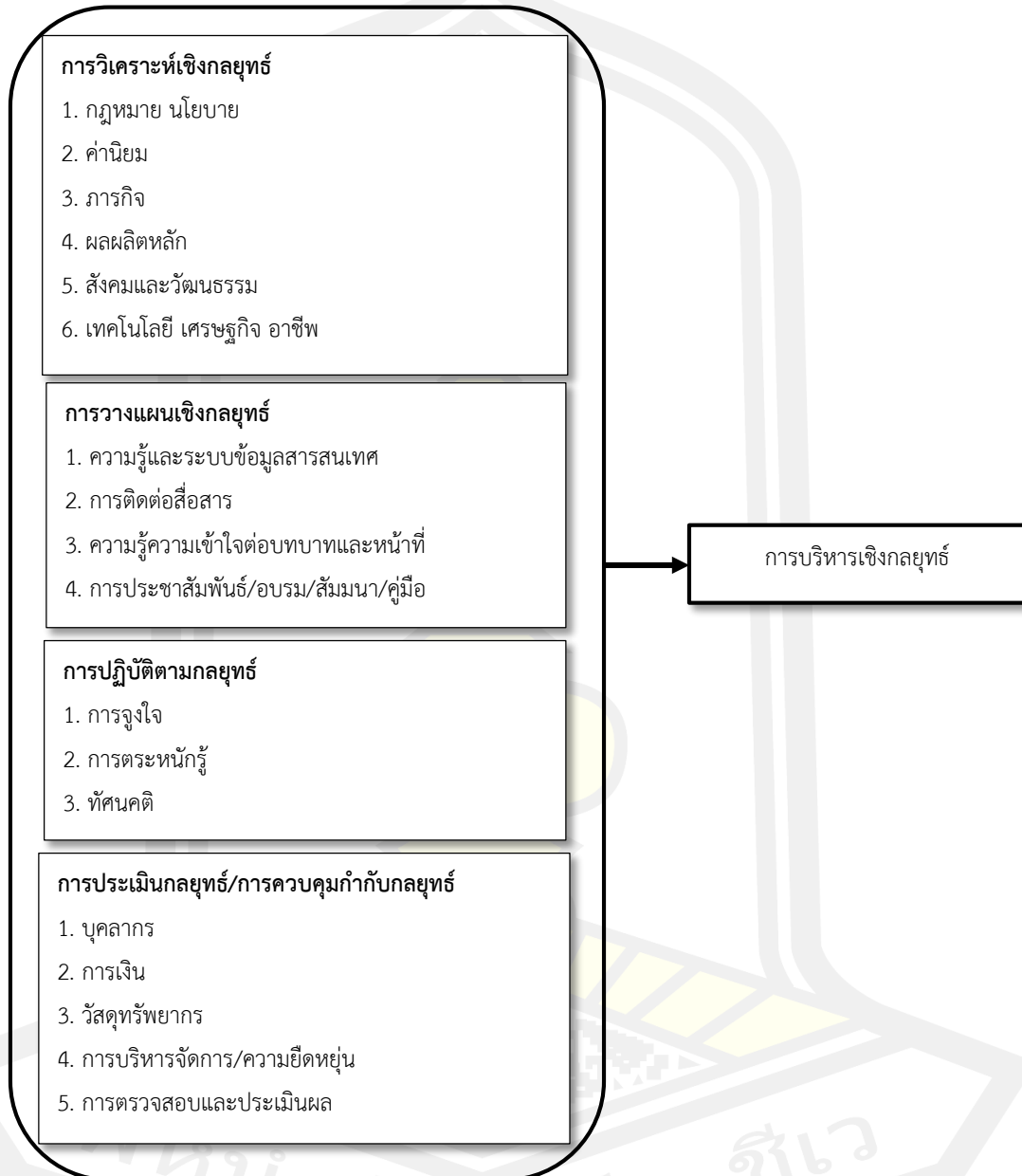
ตาราง 2 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
นิตินร รุ่งเรือง (2553)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
ปกรณ ปริยากร (2550)	การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหาร การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ การคิดค้น วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล
พระมหาศิริชัย สิริินทาโณ (ศรีรัมย์) (2556)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนด กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านนิยมใช้ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ
  - 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต ประกอบไปด้วย 1) กฎหมาย นโยบาย
  - 2) ค่านิยม 3) ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติและ 4) การดำเนินงานผลผลิตหลัก
  - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 1) สังคมและวัฒนธรรม
  - 2) เทคโนโลยี 3) เศรษฐกิจ อาชีพ
2. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่ 4) การประชาสัมพันธ์/อบรม/สัมมนา/คู่มือ
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การจูงใจ 2) การตระหนักรู้
- 3) ทักษะคนดี
4. การประเมินกลยุทธ์/การควบคุมกำกับกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) 2) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) 3) วัสดุทรัพยากร (Material : M3) 4) การบริหารจัดการ (Management: M4) 1) ความยืดหยุ่น
- 2) การตรวจสอบและประเมินผลจะเห็นว่าแนวคิดนักวิชาการหลายท่านต่างแสดงความคิดเห็น

และให้ความหมายองค์ประกอบต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ปรากฏดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### 4. องค์ประกอบของกลยุทธ์

Mintzberg และ Quinn (1996) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่ดีว่า จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) กลยุทธ์ (Strategic) และ 5) ตัวชี้วัด (Indicator)

Reobuck (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ว่า ควรประกอบด้วย 1) พันธกิจ (Mission) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) การวัดผลการปฏิบัติ (Performance measures) 5) กลยุทธ์ (Strategic) 6) แผนปฏิบัติการ (Annual plan) และ 7) แนวทาง (Measure)

Mulins (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ หรือชุดของประเด็นหลักที่จะขาดมิได้ของแผนกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์ (Strategic) แนวทาง (Measure) และทรัพยากร (Resources)

ประชาคม จันทรชิต (2552) ได้กล่าวถึงการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนงานโครงการ (Project)

วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2555) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของ การกำหนดกลยุทธ์ นั้นประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) กลยุทธ์ (Strategy) และ 5) ตัวชี้วัด (Indicator)

พชรวิทย์ จันทรศิริ (2561) กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ว่า การกำหนดส่วนสำคัญในแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดส่วนสำคัญประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) ประเด็นกลยุทธ์ 4) เป้าประสงค์ 5) กลยุทธ์ 6) โครงการและกิจกรรม และ 7) ตัวชี้วัด

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายที่สามารถตอบสนองการพัฒนาที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” โดยมีองค์ประกอบของแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ 1) เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษา 2) ตัวชี้วัดตามเป้าหมายหลัก 3) วิสัยทัศน์ 4) พันธกิจ 5) ยุทธศาสตร์ 6) ผลผลิตผลลัพธ์ 7) ตัวชี้วัด 8) กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ และ 9) แนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)



แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ได้วางกรอบเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ โดยมีองค์ประกอบของแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ หลักการและแนวคิด 2) เป้าหมาย 3) ยุทธศาสตร์ และ 4) ตัวชี้วัด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มีหลักการสำคัญคือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา 4) กลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) แนวทางขับเคลื่อนแผนพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

#### 5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment analysis)

การที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) ข้อยกจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหลักนิยมทั่วไป คือ ใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST analysis” หรือ “STEP analysis” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การเมือง (Political component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่นำจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (Economic component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio and cultural component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิต เป็นต้น

4. เทคโนโลยี (Technological component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตและคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

ตาราง 3 หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

PEST analysis	STEP analysis
การเมือง (Politics)	สังคมและวัฒนธรรม (Social and culture)
เศรษฐกิจ (Economics)	เทคโนโลยี (Technology)
สังคมและวัฒนธรรม (Social and culture)	เศรษฐกิจ (Economics)
เทคโนโลยี (Technology)	การเมือง (Politics)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis)  
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรต่อไป

สมาลี สุธีกุล (2557) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้โดย

1. การวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร อันประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ระบุกิจกรรมหลักที่สำคัญเพื่อการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาจากแต่ละสายงานภายในองค์กรว่ามีข้อดีข้อด้อยอย่างไร แต่ละสายงานมีการประสานงานในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์ตามสายงานไม่เพียงแต่เป็นการวิเคราะห์ด้านการเงิน การผลิตและทรัพยากรบุคคล เท่านั้น แต่รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบาย ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) ขององค์กรที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External opportunities and threats) รวมเรียกว่า SWOT analysis (พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาว่าประกอบไปด้วย

1. การศึกษาจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากระบบสารสนเทศของสถานศึกษา จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและนักเรียน การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษานั้นประเด็นที่สำคัญคือ การศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) เกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหาร 4 M ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ 2) เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) สถานศึกษาวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษา

มีประเด็นที่นำมาพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร 2) วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน 3) การบริการ (Service) เป็นการบริการและการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน และ 4) ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ประกอบด้วย 1) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ 2) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ 4) ด้านการเมือง (Politics) ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติและระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาหรือการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพสถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลัก โดยมุ่งกำหนดเป้าหมาย วางแผนและดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กับการจัดการศึกษา ผลผลิตหลักคือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามว่าอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต หรือให้บริการหรือจัดซื้อ สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดบริการการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียนปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาลึถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกระบบสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ มี 2 ลักษณะ คือ

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา จำแนกออกเป็น ปัจจัยในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-culture : S) เช่น โครงสร้างของประชากร อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ ปัญหาสังคม ตลอดจนความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological : T) เช่น ผลผลิตจากการคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ของผู้ปกครอง ภาระทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยการลงทุนต่าง ๆ เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political : P) เช่น รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายของรัฐบาล นโยบายของหน่วยงานต้น

สังกัด กฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร การแทรกแซงทางการเมือง เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อย แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมวัฒนธรรมและปัจจัยการเมืองและกฎหมายจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา มากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย เป็นแนวหลักในการทำงาน

2.1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา (Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษาทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น

- 1) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา
- 2) ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ
- 3) ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน
- 4) ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
- 5) ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการ

ดำเนิน การของสถานศึกษารวมทั้งเจตคติของประชาชน

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จึงเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถ ควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน นโยบาย เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ระเบียบวิธีปฏิบัติและ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและบริการ (Products and service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา ความทั่วถึงรวมทั้งคุณภาพของการให้บริการของ การศึกษาและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.3 บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพบุคลากรใน สถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ คล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต ความสามารถในการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา ความสามารถในการจัดหาและประสิทธิภาพในการใช้

2.2.6 บริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไปปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและการบริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ตลอดจนการให้บริการนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เป็นต้น

3. ประเมินสถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษามีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.1 ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีผลต่อสถานศึกษา ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

3.1.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกมีน้ำหนักความสำคัญ มีอิทธิพล ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบมากน้อยเพียงไร

3.1.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยใดมีน้ำหนัก มีความสำคัญ มีอิทธิพลส่งผลกระทบการดำเนินภารกิจของสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3.2 ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านบริการและผลผลิต (คุณลักษณะของผู้เรียน) ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านบริหารจัดการทั้งปีเพื่อให้ได้ผลประเมินว่า

3.2.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อย มีน้ำหนัก มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

3.2.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยใดมีน้ำหนักแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3.3 นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณา ประเมินสถานภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อให้ได้ผลประเมินว่า

3.3.1 ปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด

3.3.2 ภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

## 6. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อที่จะนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT ที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ผลจากการประเมินองค์กรทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพอย่างไร แต่ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าจะมีแนวทางอะไรบ้างที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การกำหนดกลยุทธ์สามารถที่จะบ่งบอกแนวทางการดำเนินการได้ การที่จะบ่งบอกได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจาก การศึกษาสภาพแวดล้อมและจากการประเมิน การกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถทำได้โดยใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ชื่อว่า TOWS Matrix ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร มาสัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน องค์กร (Wheelen and Hunger, 2012 ; พงษ์ที ศิริบรรณพิทักษ์, 2552 ; เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553 และเนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2556) ซึ่งสามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกได้ 4 ประการ ดังนี้



ตาราง 4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัย	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายใน และโอกาสของภายนอกมาใช้ (การผลักดันหรือต่อยอดสร้างสรรค์)	กลยุทธ์ WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจาก โอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร (การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการเข้าถึงโอกาส)
ภาวะคุกคาม Threats	กลยุทธ์ ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยนำจุดแข็งภายในมาใช้ (การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส)	กลยุทธ์ WT การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจ อันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและ อุปสรรคภายนอก (การลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยง)

1. กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunity) เป็นการนำเอาข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในขององค์กรจับคู่กับโอกาสที่ดีจากภายนอกองค์กรมาใช้ประโยชน์ สามารถใช้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก
2. กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats) เป็นการแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในองค์กรมาใช้ลดปัญหาที่เกิดขึ้นหรือต่อสู้กับภัยคุกคามนั้นใช้เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน
3. กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunity) เป็นการพยายามลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร โดยพิจารณาโอกาสที่เป็นผลดีต่อองค์กรจากภายนอกมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือเพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้น เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข
4. กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats) เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก องค์กรอาจมีทางเลือก 2 ทาง คือ ต่อสู้เพื่อความอยู่รอดหรือเลิกธุรกิจ/กิจการไปเลย ใช้เป็นกลยุทธ์ตั้งรับ

ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย และ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ว่า

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษาในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือการออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง
3. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับใช้วิจารณ์ญาณ ดุลพินิจ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือก เพื่อดำเนินการให้บรรลุผล
4. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร”

4.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

4.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

4.4 วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้ตั้งคำถามหลัก 3 คำถาม คือ 1) กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองตรงประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของโรงเรียนหรือไม่ 2) กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของเราหรือไม่ และ 3) วิธีการนี้คุ้มค่า คุ้มทุนหรือมีทรัพยากรพอจะทำได้หรือไม่

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับทางธุรกิจกลยุทธ์ระดับนี้ คือ กลยุทธ์องค์กร

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้เป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติที่รับผิดชอบ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะกำหนดโดยทั่วไปจะมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยเลือกขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น

2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินงาน

### การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่ความเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำไปสู่ความสำเร็จ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพ อาจจะประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้ามกลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ในบทนี้จะอธิบายถึงการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ บทบาทของโครงสร้างองค์กร บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร

ทักษะของผู้ที่นำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ สิ่งที่ต้องกระทำในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและหลักการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และสามารถนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในองค์กรต่อไป (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2559)

### 1. ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือการดำเนินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ 4 ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์หลายท่านได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายการนำ คือ การนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นมาใช้เพื่อให้สามารถปฏิบัติตาม ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นจะเป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ และจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการนั้น

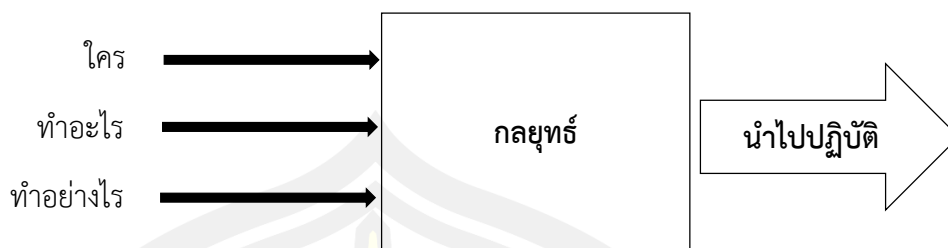
เสนาะ ดิยาวี (2546) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนหรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเหตุเป็นผล ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้ หากปราศจากซึ่งแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้มีการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้วย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพัน รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

Wheelen (1999) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์ กระบวนการเหล่านี้ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้เคลื่อนไหว กำหนดวิธีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของการบริหาร การสร้างแรงจูงใจ ผลตอบแทน การประเมินผลการดำเนินการ และควบคุมกระบวนการ

### 2. คำถามก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกลยุทธ์ เพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การประเมินความตั้งแต่ว่าการศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การตัดสินใจดำเนินการ และประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานก่อนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ปรากฏดังภาพประกอบ



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539)

### ภาพประกอบ 6 คำถามก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากภาพประกอบอธิบายได้ ดังนี้

#### 1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ? (Who implements strategy?)

ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ ผู้ที่ทำการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะใช้คนในองค์การเป็นผู้ดำเนินการ เช่น ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงาน โดยทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

#### 2. อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ? (What must be done?)

ผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาโครงการ ค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 โครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ คือ การพัฒนาวิธีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ เช่น หากองค์การต้องการพัฒนาและเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัวไปข้างหน้าสามารถเขียนโครงการได้ ดังนี้

2.1.1 ปรับโครงสร้างโครงการใหม่ให้เข้ากับองค์การ

2.1.2 ทำโปรแกรมการประชาสัมพันธ์

2.1.3 จัดโครงการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่

2.1.4 จัดรูปแบบการรายงานใหม่

2.2 ค่าใช้จ่าย การวางแผนค่าใช้จ่ายเป็นการตรวจสอบขั้นสุดท้ายถึงความเป็นไปได้ในการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติที่มีความสมบูรณ์พร้อมอาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติเมื่อนำมาเขียนรายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่ายลงไป

2.3 วิธีการปฏิบัติ หลังจากผ่านขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน (Standard Operating Procedures : SOPs) โดยกำหนดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ

### 3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร? (How are They going to do?)

การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้นองค์การจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ แต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้างและการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและปรับทักษะของพนักงาน ให้เหมาะกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม ด้วยกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง 2 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากหลายองค์การไม่ได้กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์อย่างชัดเจนจนผู้ปฏิบัติสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติในทันที ซึ่งได้ใช้ตารางเมทริกซ์อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ปรากฏดังภาพประกอบ

		การกำหนดกลยุทธ์	
		ไม่ดี	ดี
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ดี	ความเสี่ยง	สำเร็จ
	ไม่ดี	ล้มเหลว	ปัญหา

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539)

ภาพประกอบ 7 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากภาพประกอบ 7 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อธิบายดังนี้

1. ความสำเร็จ (Success) เป็นผลลัพธ์ที่ทุกองค์การต้องการ โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเนื่องจากทั้ง 2 ขั้นตอนถูกจัดเตรียมและดำเนินงานอย่างดี ทำให้ผู้บริหารกลยุทธ์มีโอกาสปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าสถานะอื่นในตาราง

2. การเสี่ยง (Roulette) ความสัมพันธ์แบบเสี่ยงว่า หมายถึง กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดอย่างไม่สมบูรณ์ แต่ถูกนำไปใช้งานโดยจัดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างดี ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ 2 ด้าน คือ

2.1 การดำเนินงานที่ดีจะทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จหรือแสดงสัญญาณว่ากลยุทธ์ไม่เหมาะสม เพื่อจะดำเนินการปรับปรุงให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมขึ้น

2.2 ผลลัพธ์ที่ร้ายที่สุด คือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้กลยุทธ์ที่ไม่ดีล้มเหลวเร็วขึ้น

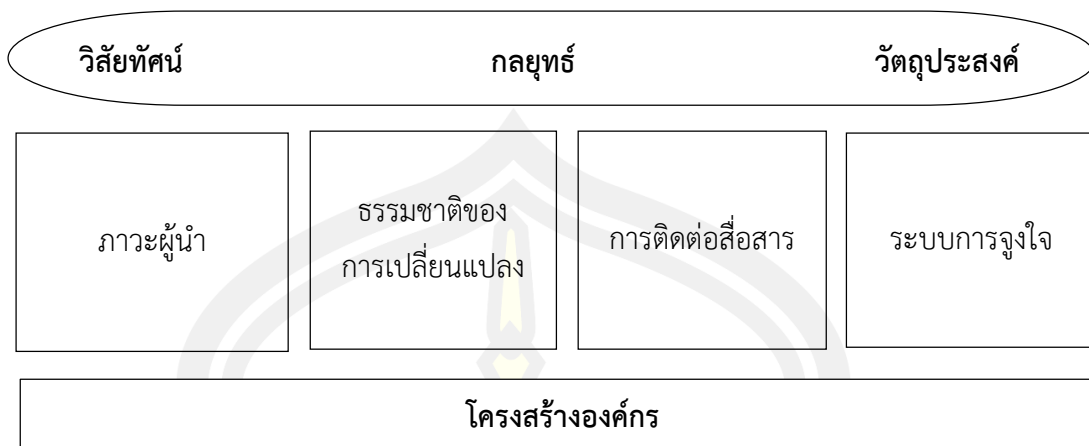
3. ปัญหา (Trouble) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ดี แต่ถูกนำไปดำเนินการอย่างไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์มากเกินไป โดยลืมนึกถึงความเป็นจริงในการปฏิบัติหรือมีสมมติฐานว่า ผู้ปฏิบัติจะสามารถนำกลยุทธ์ไปประยุกต์อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้หลายครั้งที่ผู้บริหารจะทำการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นทดแทนเมื่อเกิดปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แทนที่จะทำการศึกษาสาเหตุของปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ยังประสบความล้มเหลว

4. ความล้มเหลว (Failure) จะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้ดำเนินงานอย่างดีถ้าองค์การมีความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ขั้นตอน อยู่ในช่วงนี้จะเป็นการยากแก่ผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเขาจะพยายามปรับปรุงในมิติใด มิติที่เหลือก็ยังคงส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ลักษณะนี้ทำให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเปรียบเสมือนหน้าทั้งสองด้านของเหรียญ ซึ่งหมายความว่า การกำหนดกลยุทธ์จะเป็นด้านหัว ขณะที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจะเป็นด้านก้อย ซึ่งทั้งสองด้านจะประกอบกันเพื่อทำให้เหรียญเกิดความสมบูรณ์หรืออาจกล่าวได้ว่า “กลยุทธ์จะขาดความสมบูรณ์ถ้าขาดขั้นตอนใดไป”

### 3. กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Framework) ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏดังภาพประกอบ 8



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539)

ภาพประกอบ 8 กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะว่าในทางปฏิบัติแล้วการกำหนดกลยุทธ์มักจะกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างกว้าง ๆ แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่ได้คาดฝัน ซึ่งหัวหน้าทีมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไป ตามความต้องการของกลยุทธ์

2. ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Nature of Change) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยปกติการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic Change) จะแตกต่างกันตามสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การดำเนินกลยุทธ์ต่อเนื่อง (Continuation Strategy)
- 2.2 การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบประจำ (Routine Strategy Change)
- 2.3 การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบเฉพาะ (Limited Strategy Channel)
- 2.4 การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบถอนรากถอนโคน (Radical Strategy)
- 2.5 การกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ (Organizational Redirection)



3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้าง เข้าใจ แก้อัศจรรย์ระหว่างสมาชิก และไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข้อขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

4. ระบบการจูงใจ (Incentive System) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงใจช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น

5. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นพื้นฐานสำคัญในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์แนวทางปฏิบัติขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีกรอบความคิดในการกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน เข้าใจในธรรมชาติและในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีความสำคัญคือการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ แก้อัศจรรย์ระหว่างสมาชิก มีระบบการจูงใจที่สนับสนุนให้การนำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพื้นฐานสำคัญในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

#### 4. บทบาทของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การนั้นมีความสำคัญอย่างมากกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การด้วย เพราะโครงสร้างองค์การต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) ได้เสนอโครงสร้างองค์การตามรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบ เพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยโครงสร้างแบบเป็นทางการจะช่วยลดภาระตัดสินใจซึ่งเหมาะกับงานที่มีปริมาณมาก และมีขั้นตอนซ้ำ ๆ กัน เช่น หน่วยราชการและโรงงานขนาดใหญ่ เป็นต้น โครงสร้างแบบประเพณีนิยมจะมีข้อเสียคือ องค์การจะมีลำดับชั้นและวิธีการปฏิบัติที่เข้มงวด ทำให้มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า โดยที่โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยมที่นำศึกษาจะประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) จะกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบชัดเจน และลดหลั่นกันคล้ายรูปพีระมิด โดยมีผู้บริหารระดับสูงในจำนวนน้อยอยู่ข้างบนทำหน้าที่ตัดสินใจและสั่งการตามสาย การบังคับบัญชาไปยังพนักงานระดับล่างลงไป โดยมักจะมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด

1.2 โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายงานที่บริการ (Line Star Structure) เมื่อองค์การขยายตัวซับซ้อนขึ้นจะทำให้การทำงานขององค์การง่าย (Simple Structure) ขาดประสิทธิภาพ จึงเกิดโครงสร้างแบบใหม่เช่น 29 โครงสร้างแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ซึ่งจะเป็นการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานหรือสายงานหลัก (Line) ซึ่งทำงานตามหน้าที่ของตนเพื่อองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดกับฝ่ายให้คำปรึกษา ซึ่งมักจะเป็นผู้ชี้นำทางทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ บริการ และปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งจะวางงานฝ่ายใดเป็นฝ่ายให้คำปรึกษาผู้บริหารและเป็นฝ่ายปฏิบัติงานของตนอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยที่การกำหนดวางงานฝ่ายใดเป็นฝ่ายให้คำปรึกษาผู้บริหารและเป็นฝ่ายปฏิบัติงานงานในฝ่ายวิชาการ

2. โครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นแบบประเพณีนิยม (Non-traditional Organization Structure) จะเป็นโครงสร้างที่ไม่มีกฎ ไม่มีข้อบังคับ และไม่มีระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว โดยสมาชิกทุกคนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถทำการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ แต่โครงสร้างแบบไม่เป็นไปตามประเพณีนิยมจะมีข้อเสียจากการที่ไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนและขัดแย้งในบทบาทของตน ซึ่งจะส่งผลถึงการประสานงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ โดยที่โครงสร้างที่ไม่เป็นตามแบบประเพณีนิยมที่นำศึกษาจะประกอบด้วย

### 2.1 โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน (Team Organization)

เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการความยืดหยุ่น งานที่ต้องการความคิดสร้าง งานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี งานที่ต้องการนวัตกรรม และงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่หากเรามองอีกด้านหนึ่ง เราจะเห็นว่าลักษณะโครงสร้างไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งยังไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่แน่นอน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการขาดประสิทธิภาพทีมงานได้

### 2.2 โครงสร้างแบบโครงการเฉพาะกิจ (Project Task Force)

เป็นโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง องค์การแบบเป็นทางการโดยจะมีการจัดกลุ่มทำงาน (Task Force) เฉพาะอย่างขึ้นเป็นการชั่วคราว โดยสมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ กัน และมารวมตัวกันเพื่อทำงานโครงการ เมื่องานนั้นเสร็จสมาชิกก็แยกย้ายกันไปทำงานตามฝ่ายของตน การทำงานของกลุ่มจะได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และทุกคนจะร่วมมือกัน เพื่อทำงาน

ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ทีมงานโครงการเฉพาะกิจมักจะถูกสร้างขึ้นเมื่อมีปัญหาหรืองานเร่งด่วน โดยทีมงานจะเปรียบเสมือนองค์กรย่อย ๆ ที่สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะเปรียบเสมือนฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรที่เข้ามาทำงานร่วมกัน บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

3. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นเมื่อมีโครงการหนึ่ง ๆ ที่ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูงจะมีการคัดเลือกบุคลากรจากแผนงานตามหน้าที่ต่าง ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมโครงการ โดยจะอยู่ใต้การบริหารงานของผู้บริหารโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยแล้วทั้งสมาชิกของทีมและผู้บริหารงานของผู้บริหารโครงการจะแยกย้ายกลับไปทำงานในหน่วยงานเดิมจนกว่าจะมีการมอบหมายงานครั้งต่อไป ซึ่งโครงสร้างแบบเมทริกซ์จะเหมาะสมกับงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้มีความสำคัญและเหมาะสมต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน ถ้าเลือกโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้และลักษณะของธุรกิจก็ทำให้ธุรกิจมีจุดแข็งในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน ถ้าเลือกโครงสร้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ก็จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดปัญหาได้ ซึ่งโดยทั่วไปพบว่าองค์กรต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้

#### 5. บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ

โดยแท้จริงแล้วในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นไม่ยากอย่างที่คิด แต่มีปัจจัยบางประการที่ต้องให้ความสำคัญในการศึกษาเพื่อให้เกิดความพร้อม นอกจากการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมแล้ว สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่มีพลังอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการ ประพฤติและวิถีปฏิบัติ

วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคน ซึ่งในการพิจารณาค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นหน่วยงานทางการศึกษาอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้อาณาเขตวัฒนธรรมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และ

ความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อผู้รับบริการได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น องค์การจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) โดยผู้นำจะต้องสามารถผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดีระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment)

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ การเน้นคือ เน้นมิติของความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมีเสถียรภาพ และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่ง (External Focus) โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) จะเป็นที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหมายแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองเวลาพนักงานขององค์การจึงได้รับอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองนโยบายเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิด เน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายองค์การเปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่อง (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) จะเป็นที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับหรือปรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขนักเรียนเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการชุมชน พิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย มุ่งการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน องค์การแบบนี้พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก โดยมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้มุ่งเน้นเรื่องความเอาใจใส่ และเอื้ออาทรทั้งพนักงานและผู้รับบริการ โดย พยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ควรมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง โดยจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผลความมีระเบียบของการทำงานมุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามหลักการ ประหยัดความสำเร็จขององค์การจะเกิดจากความสามารถและความมีประสิทธิภาพ แต่ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การและความจำเป็นของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

#### 6. ทักษะของผู้นำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินิยมดำเนินงานเป็นทีม โดยปฏิบัติงานกันแบบโครงการที่มีหัวหน้าทีมหรือโครงการ (Project/Team Leader) เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ซึ่ง Bonama (1985) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interacting) ผู้ที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องมีมนุษยสัมพันธ์ โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสาร กระตุ้น ชักจูง และประสานงานให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจในแผนการ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

2. การจัดสรร (Allocating) ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ กำลังคน และระยะเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่นิยมทำงานเป็นทีมซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารความรู้และความเชี่ยวชาญในทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย

3. การตรวจสอบและติดตาม (Monitoring) ผู้นำที่ดีต้องสามารถตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกโดยบุคคลอื่นไม่รู้สึกรู้ว่าถูกจับตามอง นอกจากนี้ยังต้องสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานโดยไม่ก้าวก่ายหรือก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานขึ้น โดยปัจจุบัน หัวหน้าทีมปฏิบัติการต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT เพื่อตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาหรือ พัฒนาการดำเนินงานได้ทันเวลา และสอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์

4. การจัดระบบ (Organizing) การทำงานร่วมกันในโครงการย่อมมีข้อจำกัด หลายประการ ทำให้การจัดโครงสร้าง การประสานงาน และการแบ่งหน้าที่งานในทีมจึงเป็นสิ่ง สำคัญ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมระหว่างปริมาณและคุณภาพของ สมาชิกกับงานที่ต้องปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ทักษะของผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ โดยสามารถ สร้างความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจในแผนการ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม สามารถตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิก อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

#### 7. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่น และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร โดยที่ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ควรปฏิบัติตาม

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญ สำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้ที่ รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาขององค์กร เนื่องจากในทาง ปฏิบัติช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติเป็นปัญหาสำคัญของความล้มเหลวในการประยุกต์ กลยุทธ์กับชีวิตจริง โดยที่ความแตกต่างอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ การกำหนดกลยุทธ์ที่ ไม่สอดคล้องกับความจริง ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของ ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning The Action Plan) การนำกลยุทธ์ไป ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์ แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็น รูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญ

กับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution) ผู้บริหารต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องับโครงการเกิดความเข้าใจ ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน และองค์การจะได้รับถ้าการดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4. ประเมินโครงการ (Project Evaluation) ผู้บริหารต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า “การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใดมีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด” เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ในบทต่อไป

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเพียงแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีกรอบความคิดในการทำงานและสามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น ในความเป็นจริงการดำเนินกลยุทธ์มีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าที่กล่าวไว้มาก ดังนั้นผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถวางแผนปฏิบัติการอย่างรอบรอบ พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการพลวัตของสถานการณ์ ประการสำคัญ การที่บุคคลจะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องหมั่นเรียนรู้และฝึกฝน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการแก้ปัญหา และสามารถนำพาทีมงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

#### 8. หลักการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน นักวางแผนหลายคนมักจะมีสมมติฐานที่ผิดว่า แผนการของตนเองมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้งานโดยไม่ต้องแก้ไข ความจริงกลยุทธ์ที่ดีสามารถล้มเหลวได้จากหลายปัจจัย ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้อง และสมดุระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอน

การดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ โดยที่กุญแจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แบบจำลอง 7S ของ Mckinsey's 7 Ss ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา Mckinsey เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อกันและต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันไปในแต่ละองค์การและแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การ
2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์การ โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างของ องค์การ
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละ องค์การ
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์การ ปัจจุบันได้ให้



ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว องค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมหรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge Society) ดังนั้นนอกจากองค์กรจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้วยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบโครงการ ปกติก่านิยมร่วมขององค์กรจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีสามารถล้มเหลวได้จากหลายปัจจัย ต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น แบบจำลอง 7S ของ Mckinsey's 7S มีส่วนประกอบ 7 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

บทสรุป การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสำคัญ การดำเนินกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยปกติก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อะไรเป็นสิ่งที่ต้องการกระทำและผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร ประการสำคัญ ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์กร ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรด้วย นอกจากการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ สำหรับทักษะของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีทักษะสำคัญ 4 ประการ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ การจัดสรร การตรวจสอบและติดตาม และการจัดระบบ ซึ่งจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ขณะที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสามารถจำแนก

การดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกลยุทธ์ กำหนดแผนปฏิบัติการ ดำเนินงานตามแผน และประเมินโครงการ

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนา

องค์ประกอบของ กลยุทธ์การพัฒนา	Mintzberg and Quinn (1996)	Reobuck (1998)	Mulins (2010)	ประชาคม จันทราชิต (2552)	วิจารณ์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2555)	พชรวิทย์ จันทศิริสิริ (2561)	สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2559)	กระทรวงศึกษาธิการ (2559)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560)	ความถี่
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
3. การกำหนดปรัชญา	✓	✓		✓				✓		✓	5
4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9*
5. การวางแผนงาน/โครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
6. การปฏิบัติตามแผน	✓	✓		✓				✓	✓		5
7. การวิเคราะห์กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
8. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
9. การกำหนดพันธกิจขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
10. การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
11. การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10*
12. การประมาณงบประมาณ	✓				✓			✓	✓	✓	5
13. การพัฒนาทางเลือกที่มี ประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	7
14. การตัดสินใจเลือกทางเลือก		✓		✓	✓			✓	✓	✓	6
15. การปฏิบัติตามแผน						✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาหรือองค์กร จากนักการศึกษาและนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี

(Theoretical framework) จำนวน 15 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารกลยุทธ์ในสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework) สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การวางแผนงาน/โครงการ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดพันธกิจขององค์กร การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT) การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้อง เพื่อนำไปสร้างเป็นตัวชี้วัดต่อไป

### การบริหารจัดการยุคดิจิทัล

สำหรับหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนทั้งเล็กและใหญ่ การทราบและเข้าใจถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับดิจิทัล (Digital Technology) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน การบริหารจัดการยุคดิจิทัลจะช่วยสร้างและเสริมความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

#### ความเป็นมาของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล

แนวคิดที่สนับสนุนการบริหารจัดการยุคดิจิทัล (Digital Era Administration) มีความเป็นมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งของแนวคิดดังกล่าวเห็นได้จากข้อเขียนหรือเอกสารของนักวิชาการซึ่งอาจเรียกชื่อแตกต่างกันไป เป็นต้นว่า Being Digital (1995), Governance in Globalizing World (2000), Governance.com : Democracy in The Information Age (2004), Digital Era Governance (2012), Innovative State (2014), ua: Digitizing Government : Understanding and Implementing New Digital Business Models (2014) ในที่นี้ได้้นำแนวคิดที่สนับสนุนการบริหารจัดการยุคดิจิทัลเฉพาะที่สำคัญมาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

Negroponte (1995) ใช้คำว่า การเป็นดิจิทัล (Being Digital) โดยกล่าวถึงการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital media technologies) พร้อมกับคาดการณ์ว่า สื่อเทคโนโลยีทั้งหลายจะมีพัฒนาการต่อไปและมนุษย์หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะก้าวไปสู่อนาคตของการที่ทุกสิ่งทุกอย่างอาจแปลงเป็นดิจิทัลได้ ยกตัวอย่างเช่น หนังสือเป็นเล่มจะเปลี่ยนเป็น Digital copy หรือเป็น e-books เป็นต้น แนวคิด Being Digital ดังกล่าวได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นจริงจากการเกิดขึ้นและ

การได้รับความนิยมอย่างมากของโทรศัพท์มือถือที่เรียกว่า Smart phones และคอมพิวเตอร์พกพาที่เรียกว่า Tablets เป็นต้น

Nye และ Donahue (2000) ได้กล่าวถึงดิจิทัลไอเซชัน (Digitization) หรือการเปลี่ยนไปเป็นดิจิทัลหรือการแปลงไปเป็นดิจิทัล ไว้ว่า นับแต่ภาพเขียนครั้งแรกของมนุษย์ในถ้ำยุคโบราณ (The first ancient cave paintings) มาถึงการผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass-produced books) ของหนังสือ ภาพยนตร์ โทรศัพท์ โทรทัศน์ และสื่อทั้งหลายของมนุษย์ ไม่อาจทำหน้าที่ของการเป็นสื่อที่ใช้สำหรับการสื่อสารได้อย่างเต็มที่ เช่น ภาพเขียนได้แต่มองดูโดยไม่อาจฟังเสียงได้และโทรศัพท์ แม้จะพูดคุยฟังเสียงได้ แต่ก็ไม่เห็นภาพ ส่วนโทรทัศน์แม้เห็นภาพและฟังเสียงได้ แต่ก็อาจพูดคุยติดต่อกันได้ เป็นต้น การแปลงไปเป็นดิจิทัล (Digitization) เช่นแปลงเป็นตัวเลขสำหรับบันทึก จัดเก็บ และนำผลมาแสดงได้ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงและแทนที่ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารดังกล่าว ดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพพิเศษที่สำคัญที่สุดของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคใหม่ รวมทั้งเครือข่ายอีกด้วย โดยเครือข่ายการติดต่อสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication Network) ได้ผลักดันให้เกิดการปฏิวัติด้านการติดต่อสื่อสารโดยดิจิทัล (Digital) ได้เข้ามาแทนที่อนาล็อก (analogue) ที่ใช้อยู่เดิม ตัวอย่างเช่น โทรทัศน์ และโทรศัพท์มือถือที่เปลี่ยนจากระบบอนาล็อกมาเป็นดิจิทัล รวมตลอดไปถึงการใช้อินเทอร์เน็ตได้เข้ามาแทนที่การดูทีวี เป็นต้น

Nye และ Donahue (2000) ยังมีความเห็นอีกว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะมีศักยภาพหรือมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนการบริหารจัดการของภาครัฐมากเท่ากับการเพิ่มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ IT) อีกทั้งประเทศส่วนใหญ่การบริหารจัดการของภาครัฐจะเปลี่ยนแปลงหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ล้ำกว่าการบริหารจัดการของภาคเอกชน กล่าวโดยย่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่มีศักยภาพสูงในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของภาครัฐ นอกจากนั้นระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Systems) ซึ่งรวมทั้งการใช้อินเทอร์เน็ตมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐและกระบวนการทางการเมืองด้วย

Montresor (2001) ได้ให้ความเห็นทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization Process) และแนวโน้มของการนำมาใช้ในระดับประเทศทั้งหลายไว้ว่า มี 2 ประเด็นหลัก อันได้แก่ Techno Globalism and Techno Nationalism ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและมีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากขึ้นทั้งในความหมายทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ เช่นนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการมีแนวโน้มที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) เทคโนโลยีที่ล้ำยุค (Advanced Technology) และเทคโนโลยีที่เป็นระบบ

(Technological Systems) มาใช้ในหน่วยงานกันอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง และครอบคลุมไปทั่วโลก

Dunleavy, Margetts, Bastow และ Tinkler (2012) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ใช้กันอยู่โดยเฉพาะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ซึ่งนิยมใช้กันในทศวรรษ 1990 และต้นทศวรรษ 2000 ได้ล้าสมัยไปแล้ว เนื่องจากการเจริญเติบโตของอินเทอร์เน็ต (Internet) และเว็บไซต์ (Website) เป็นต้น และการบริหารจัดการยุคดิจิทัล (Digital Era-Government) ได้เข้ามาแทนต่อไปอีกเป็นเวลานาน (New Public Management is Dead Long Live Digital Era-Government) โดยการบริหารจัดการยุคดิจิทัลจะเป็นอนาคตของการบริหารจัดการภาครัฐ (The Future for Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง ต่อเนื่องในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และระบบการให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Systems) ทั้งนี้เพื่อให้บริการประชาชนหรือลูกค้าของหน่วยงานของรัฐอย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ (Organized as Business Processes) Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow และ Jane Tinkler ยังได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับสาระสำคัญของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลไว้ด้วยดังต่อไปนี้

1. สืบเนื่องจากการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีข้อบกพร่อง ทำให้นำมาสู่เสนอการบริหารจัดการยุคดิจิทัล โดยในทางปฏิบัติที่ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.1 Reintegration หมายถึง การบูรณาการให้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เป็นหมวดหมู่เดียวกันสำหรับการใช้ประโยชน์ (Integrating Public Services Into Useable Packages) และรวมการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการควบคุมกำกับดูแลการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ (Government Centric)

1.2 Needs-based holism หมายถึง การปรับปรุงหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บริการประชาชนในลักษณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งระบบ ซึ่งรวมทั้งการให้บริการที่ยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและประชาชนเกิดขึ้นโดยง่าย ไม่ซับซ้อน ยุ่งยาก การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการตัด ลดขั้นตอน ลดค่าธรรมเนียม ค่าการตรวจสอบ และค่าแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็นออกไป รวมถึงการไปถึงการให้บริการและรับผิดชอบต่อประชาชนด้วยความรวดเร็วและการให้บริการแล้วเสร็จที่จุดเดียว ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การให้ข้อมูลและการค้นหาข้อมูล

1.3 Digitalization หมายถึง การทำให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติงานด้วยการนำดิจิทัล เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และระบบการให้ข้อมูล

ข่าวสาร (Information Systems) มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บริการประชาชนอย่างเต็มระบบ (Fully Digital Operations)

2. การให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานของรัฐนำการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่มาปรับใช้ (Implementation of Large-scale IT system in Civil Government Applications) ในการให้บริการประชาชน ประกอบกับในช่วงเวลาปัจจุบันได้เกิดการเติบโตของอินเทอร์เน็ต อีเมลล์ และเว็บไซต์ รวมทั้งได้มีการใช้ระบบสารสนเทศ (IT Systems) กันทั่วไปอย่างกว้างขวางเช่นนี้มีส่วนสำคัญทำให้เกิดแนวคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัล

3. การเกิดขึ้นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล (The Emergences of Digital Era Governance) เป็นผลมาจาก (1) เทคโนโลยีในหน่วยงานของรัฐ (Technology Effects in Public Agencies) (2) การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของหน่วยงานของรัฐ (Organization Changes in public Agencies) (3) การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารในสังคมของพลเมือง (Information Changes in Civil Society) และ (4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในสังคมของพลเมือง (Behavior Changes in Civil Society) เหล่านี้นำมาสู่การกำหนดนโยบาย (Policy Outcomes) ที่สนับสนุนการบริหารจัดการยุคดิจิทัล

การบริหารจัดการยุคดิจิทัลนั้นเกี่ยวข้องกับอย่างมากกับเทคโนโลยีถึงกับเรียกว่า Digital technology โดยเทคโนโลยีนั้น หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ IT) ซึ่งหมายถึง การรวมกันระหว่างเทคโนโลยีและสารสนเทศตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บ ประมวลผล และการเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ โดยการนำอุปกรณ์เครื่องมือ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมต่าง ๆ รวมทั้งซอฟต์แวร์ (Software) ทั้งแบบสำเร็จรูปและแบบพัฒนาขึ้น เพื่อใช้ในงานเฉพาะด้าน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลเป็นสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป เช่น การจัดเก็บข้อมูลในลักษณะของฐานข้อมูล เป็นต้น

Brown, Fishenden และ Thompson (2014) ให้ความเห็นว่าการให้บริการสาธารณะตามแนวคิดดิจิทัล (Digital public Services) หมายถึง การให้บริการสาธารณะโดยแท้หรืออย่างแท้จริง และคาดหวังว่า คำว่า ดิจิทัลนั้นไม่ควรจะนำมากล่าวอ้างต่อไปอีก เนื่องจากทุกคนมาถึงจุดที่เข้าใจตรงกันว่า การให้บริการสาธารณะโดยเนื้อแท้แล้วเป็นดิจิทัล (Public Services are inherently Digital) เช่นนี้ เป็นการมุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการ

สาธารณะของหน่วยงาน ตามแนวคิดดิจิทัลโดยถือว่าการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน โดยเนื้อแท้แล้วเป็นดิจิทัล

Owen (2018) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการยุคดิจิทัล (Digital Era Governance) โดยมีการประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐทั้งหลายอย่างเป็นระบบเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การจัดการภาครัฐ (Public Management) และการบริหารภาครัฐ (Public Administration) ซึ่งรวมเรียกว่า การบริหารจัดการภาครัฐมีแนวโน้มเป็นลักษณะของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่มีการผสมผสาน หรือ มีบูรณาการ (Integration) การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ Owen E. Hughes มีความเห็นด้วยว่า การบริหารจัดการดิจิทัล (Digital Governance) ดูเหมือนว่าได้เข้ามาแทนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government หรือ Electronic Government) โดยใช้คำใหม่ แทน กล่าวคือ นำคำว่า Governances มาแทนคำว่า Government พร้อมทั้งนำคำว่า Digital มาแทนคำว่า Electronic ขณะเดียวกันยังได้ใช้คำว่า การเมืองดิจิทัล (Digital Politics) โดยรัฐบาลดิจิทัล (Digital Governance) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เกี่ยวกับระบบ การเมืองและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในรัฐบาล (The Internal Operations of Government) รวมทั้งใช้คำว่า ประชาธิปไตยดิจิทัล (Digital democracy) ด้วย

สำหรับในสหรัฐอเมริกา ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1993-2001 แนวคิดการพัฒนา ประเทศให้เข้าสู่การเป็นประชาชาติดิจิทัล (Digital Nation) หรือการเป็นสังคมดิจิทัลที่มีความสำคัญ กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ IT) และโทรคมนาคม (Telecommunications) ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารรับส่งข้อมูล เช่น ตัวอักษร ตัวเลข และภาพ จากที่ไกล ๆ การติดต่อสื่อสารจากทางไกลถึงกันนี้อำนวย ประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อส่งข้อมูลเข้าไปประมวลผลในคอมพิวเตอร์ได้ด้วย และเมื่อได้ผลแล้ว คอมพิวเตอร์ก็แสดงผลโดยส่งผลออกไปในที่ไกล ๆ ได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ส่งมาจากยานอวกาศที่อยู่นอกโลก ทำให้สามารถนำมาคำนวณและได้ทราบผลหรือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้รวดเร็ว สังคมดิจิทัลดังกล่าวนี้ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีสาเหตุมาจากความเชื่อที่ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องจักรผลักดันที่สำคัญต่อ ความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ การพัฒนาในช่วงยุคทศวรรษ 90 ที่เน้นในเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศ และโทรคมนาคม (ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารรับส่งข้อมูลที่เป็น ตัวอักษร ตัวเลข และภาพ จากที่ห่างไกลนี้ช่วยอำนวยความสะดวกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสามารถส่งเข้าไปประมวลผลในคอมพิวเตอร์ได้ด้วย และเมื่อได้ผลแล้วคอมพิวเตอร์ก็สามารถ แสดงผลโดยส่งผลออกไปในที่ไกล ๆ ได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ส่งมาจาก ยานอวกาศที่อยู่นอกโลก ทำให้สามารถนำมาคำนวณและได้ทราบผลหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ

ได้รวดเร็ว) นั้น ถือเป็นก้าวกระโดดที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพของประเทศ ซึ่งผลกระทบต่อ ความรู้สึกรู้สียงของประชาชนอย่างมากยิ่งกว่าเมื่อครั้งที่โทรศัพท์เคลื่อนที่และเข้ามาแทนโทรศัพท์บ้าน นอกจากนั้น จากแถลงการณ์ของทำเนียบขาวประจำเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 2000 ได้ระบุไว้ว่า ประธานาธิบดีบิล คลินตัน (Bill Clinton) อยู่ในตำแหน่งระหว่างปี ค.ศ. 1993-2001 เชื่อว่า จำเป็นต้องทำการเข้าถึงคอมพิวเตอร์ (Computer) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ให้แพร่หลาย เหมือนกับระบบโทรศัพท์ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นที่โรงเรียน ห้องสมุด ชุมชน หรือที่บ้าน และในปี ค.ศ. 2000 บิล และเมลินดา เกตส์ (Bill and Melinda Gates) ได้จัดตั้งมูลนิธิขึ้น เรียกว่า Bil & Melinda Gates Foundation โดยมีกองทุนมูลค่า 200 ล้านดอลลาร์อเมริกัน เพื่อใช้ในการจัดหาอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ (Software) ให้กับห้องสมุดใน 50 มลรัฐทั่ว สหรัฐอเมริกา รวมทั้งจัดให้มีโครงการฝึกอบรม และสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเครือข่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ได้มีการสนับสนุนองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์ทั่วประเทศ เพื่อผลักดันกฎหมาย และข้อบังคับสำหรับป้องกันสังคมไม่ให้ถูกยึดครองจากความต้องการเชิงพาณิชย์ของภาคธุรกิจ ที่เห็นแก่ตัว อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีเงินทุนสนับสนุนจำนวนมากศาลดังกล่าวปรากฏว่า ปัญหาของความไม่เสมอภาคทางเทคโนโลยีก็ยังมีได้หมดไป การจัดให้มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีอย่างครบครัน เพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้ผู้ประชาชนได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้ได้หากไม่ได้รับการ ฝึกอบรมความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสม

สรุป จากการศึกษาความเป็นมาของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่ผ่านมาข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า Sandro Montresor เห็นว่า การบริหารจัดการมีแนวโน้มที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญ กับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่ล้ำยุค และเทคโนโลยี ที่เป็นระบบมาใช้ในหน่วยงานกันอย่างกว้างขวาง ทัวถึง และครอบคลุมไปทั่วโลก ในขณะที่ Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, and Jane Tinkler ล้วนเห็นว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ใช้กันอยู่โดยเฉพาะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งนิยมใช้กันใน ทศวรรษ 1990 และต้นทศวรรษ 2000 ได้สมัยไปแล้ว และการบริหารจัดการยุคดิจิทัลจะเข้ามา แทนต่อไปอีกเป็นเวลานาน สำหรับเหตุผลที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่สำคัญคือ

- (1) มีการให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานของรัฐนำการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขนาดใหญ่มาปรับใช้ในการจะบริการประชาชน ประกอบกับในช่วงเวลาปัจจุบันได้เกิดการเติบโตของ อินเทอร์เน็ต อีเมล เว็บไซต์ รวมทั้งได้มีการใช้ระบบสารสนเทศกันทั่วไปอย่างกว้างขวาง และ
- (2) เป็นผลมาจากเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของ ข้อมูล ข่าวสารและพฤติกรรมของประชาชนในสังคมของพลเมืองเหล่านี้ นำมาสู่การเกิดและกำหนด เมโยบายที่สนับสนุนการบริหารจัดการยุคดิจิทัล การบริหารจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี



ถึงกับเรียกว่า เทคโนโลยีดิจิทัล โดยครอบคลุมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของ Alan Brown, Jerry Fishenden, and Mark Thompson เห็นว่าการให้บริการสาธารณะตามแนวคิดดิจิทัล หมายถึง การให้บริการสาธารณะโดยแท้หรืออย่างแท้จริง และคาดหวังว่าและไม่ควรนำคำว่าดิจิทัลมากล่าวอ้างต่อไปอีก เนื่องจากทุกคนมาถึงจุดที่เข้าใจตรงกันว่า การให้บริการสาธารณะโดยเนื้อแท้แล้วเป็นดิจิทัล นอกจากนั้น Owen E. Hughes แสดงความเห็นไว้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการยุคดิจิทัล ที่เน้นเรื่องการประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ ทั้งหลายอย่างเป็นระบบพร้อมกัน มีความเห็นด้วยว่า การบริหารจัดการดิจิทัลดูเหมือนว่าได้เข้ามาแทนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือการบริหารจัดการอิเล็กทรอนิกส์

การแบ่งยุคสมัยทางประวัติศาสตร์ อาจแบ่งเป็น 2 ยุค คือ แบ่งตามเทคโนโลยีการทำเครื่องมือเครื่องใช้ และแบ่งตามลักษณะการดำรงชีวิตของคน ดังนี้

1. แบ่งตามเทคโนโลยีการทำเครื่องมือเครื่องใช้ แบ่งได้ 2 ยุค ได้แก่ ยุคหิน และยุคโลหะ

1.1 ยุคหิน แบ่งย่อยได้ 4 ยุค ดังนี้

1.1.1 ยุคหินเก่า (2,500,000 ปี - 10,000 ปีล่วงมาแล้ว) ยุคนี้นมนุษย์ดำรงชีวิตด้วยการล่าสัตว์ เก็บหาอาหาร อาศัยอยู่ในถ้ำ ใช้เครื่องมือที่เป็นหินหยาบ ๆ รู้จักเขียนภาพตามผนัง

1.1.2 ยุคหินกลาง (10,000 ปี - 8,000 ปีล่วงมาแล้ว) ยุคนี้นมนุษย์ดำรงเหมือนยุคหินเก่า รู้จักทำเครื่องมือหินที่ประณีตมากขึ้น รู้จักทำเครื่องปั้นดินเผาที่มีลักษณะเรียบมัน ราคา 1 20 บาท

1.1.3 ยุคหินใหม่ (8,000 ปี - 4,000 ปีล่วงมาแล้ว) มนุษย์ที่ในยุคนี้ดำรงชีวิตด้วยการเพาะปลูก เลี้ยงสัตว์ ตั้งหลักแหล่งถาวร ทำเครื่องมือหินขัด ทำเครื่องปั้นดินเผาทำเครื่องประดับ

1.2 ยุคโลหะ แบ่งย่อยได้ 2 ยุค ดังนี้

1.2.1 ยุคสำริด (4,000 ปี - 3,000 ปีล่วงมาแล้ว) มนุษย์อาศัยอยู่เป็นชุมชนใหญ่ขึ้น ดำรงชีวิตด้วยการเพาะปลูก รู้จักปลูกข้าว มีการเลี้ยงสัตว์ เช่น หมู วัว มีชีวิตความเป็นอยู่ดีกว่ายุคหินใหม่ รู้จักทำสำริดเป็นเครื่องใช้ เครื่องประดับ

1.2.2 ยุคเหล็ก (3,000 ปี - 1,500 ปีล่วงมาแล้ว) การดำรงชีวิตเจริญขึ้นและซับซ้อนกว่ายุคสำริด มีการติดต่อค้าขายและรับอารยธรรมจากต่างแดน ทำให้ผู้คนมีความเจริญแตกต่างกัน มีการนำเหล็กมาทำเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งมีความคงทนกว่าสำริด จึงใช้งานได้ดีกว่า

2. แบ่งตามลักษณะการดำรงชีวิตของผู้คน แบ่งย่อยได้ 3 ยุค ดังนี้

2.1 ยุคล่าสัตว์ ยุคนี้นมนุษย์ล่าสัตว์ เก็บอาหาร ยังไม่มีที่พักแน่นอน  
ยุคนี้ครอบคลุมช่วงเวลาประมาณ 2.5 ล้านปี - 8,000 ปีล่วงมาแล้ว

2.2 ยุคสังคมเกษตรกรรม ยุคนี้นมนุษย์รู้จักการดำรงชีพด้วยการ  
เพาะเลี้ยงสัตว์ เริ่มต้นการตั้งถิ่นฐานอยู่รวมกันมากขึ้น จนเป็นสังคมยุคนี้เกิดขึ้นเมื่อประมาณ  
8,000 ปี - 6,000 ปีล่วงมาแล้ว

2.3 ยุคสังคมเมือง ยุคนี้เป็นช่วงที่พัฒนาชุมชนเป็นสังคมเมือง  
มีลักษณะเป็นเมืองเล็ก ๆ สังคมแบบนี้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อ 6,000 ปีล่วงมาแล้ว

Toffler (1980) ได้อธิบายถึงสังคม 3 แบบ โดยใช้คำว่า คลื่น (Wave)  
เรียงตามลำดับ ได้แก่

1. The First Wave (คลื่นลูกที่หนึ่ง) หมายถึง สังคมในยุคเกษตรกรรม  
(Agricultural Society) ซึ่งปรากฏให้เห็นส่วนใหญ่ในโลกในช่วงการเปลี่ยนแปลงจากยุคหินเก่า  
มาเป็นยุคหินใหม่ (Neolithic Revolution) ระหว่าง 12,000-5,000 BC. โดยเข้ามาแทนสังคม  
ผู้ล่าสัตว์และผู้หาอาหาร (Hunter-Gatherer Cultures)

2. The Second Wave (คลื่นลูกที่สอง) หมายถึง สังคมในยุค  
อุตสาหกรรม (Industrial Society) ซึ่งเริ่มในยุโรปตะวันตกพร้อมกับการปฏิวัติอุตสาหกรรม  
(Industrial Revolution) และต่อมาได้ขยายไปทั่วโลก เห็นได้จากลักษณะของการเป็นครอบครัว  
เดี่ยว (Nuclear Family) หรือครอบครัวที่ประกอบด้วยพ่อแม่ลูก การผลิตและการจำหน่ายเป็น  
จำนวนมาก (Mass Production and Mass Distribution)

3. The Third Wave (คลื่นลูกที่สาม) หมายถึง สังคมในยุคหลัง  
อุตสาหกรรม (Postindustrial Society) เริ่มจากช่วงปลายของทศวรรษ 1950 เมื่อประเทศ  
ส่วนใหญ่เปลี่ยนจากสังคมของคลื่นลูกที่สองมาเป็นสังคมของคลื่นลูกที่สาม ซึ่งอาจเรียกว่าสังคมใน  
ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Society)

ในส่วนของอุตสาหกรรม ได้มีการแบ่งออกเป็น 4 ยุค เช่นกัน ดังนี้

1. Industry 1.0 (ยุคอุตสาหกรรม 1.0) (ค.ศ. 1784) เป็นยุคของ  
เครื่องยนต์ พลังไอน้ำ และการทอผ้า (Mechanization, Steam Power, Weaving Loom)

2. Industry 2.0 (ยุคอุตสาหกรรม 2.0) (ค.ศ. 1840) เป็นยุคของ  
การผลิตจำนวนมาก การผลิตแบบสายการประกอบ และพลังงานไฟฟ้า (Mass Production,  
Assembly Line, Electrical Energy)

3. Industry 3.0 (ยุคอุตสาหกรรม 3.0) (ค.ศ. 1969) เป็นยุคของเครื่องจักรอัตโนมัติ คอมพิวเตอร์ และอิเล็กทรอนิกส์ (Automation, Computers, and Electronics)

4. Industry 4.0 (ยุคอุตสาหกรรม 4.0) (ค.ศ. 2017) เป็นยุคของระบบไซเบอร์กายภาพ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง และเครือข่าย (Cyber Physical Systems, Internet of Things, Networks)

อีกไม่นานโลกของอุตสาหกรรมกำลังก้าวสู่การปฏิวัติครั้งใหม่ที่เรียกว่าอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ที่จะกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ซึ่งคำว่า Industry 4.0 มาจากชื่อนโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของเยอรมนีที่ประกาศเมื่อปี ค.ศ. 2013 แนวคิดก็คือโลกจะเข้าสู่ช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ภายใน 20 ปีข้างหน้า ทำให้หลายประเทศต่างก็ตื่นตัวกับผลกระทบที่จะติดตามมาด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากปัจจุบันทุกประเทศบนโลกมีการเชื่อมต่อกันอย่างไร้พรมแดนในทุกมิติ ทั้งความร่วมมือทางการค้า ความร่วมมือด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น แนนอนว่าในอีกมุมหนึ่งย่อมเกิดการแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยเหตุผลประการหลังนี้เองหลายประเทศจำเป็นต้องปรับตัวสู่การพัฒนาในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ตามกันไป เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแข่งขัน แนวโน้มหนึ่งที่มองเห็นในขณะนี้คือ ผู้คนกำลังหันมาใช้คำศัพท์ อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) อินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ หรืออินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things หรือ IoT) หรือแม้แต่อินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ สำหรับอุตสาหกรรม (Industrial Internet of Things หรือ IIoT) มากยิ่งขึ้น และในยุคอุตสาหกรรม 4.0 เทคโนโลยี IoT จะเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมาก เพราะอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จำเป็นต้องพึ่งการวิเคราะห์การผลิตที่แม่นยำ ยุคนี้จะเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างระบบอัจฉริยะที่รวมส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการผลิต และครอบคลุมมากกว่าการเน้นแค่ไอโอที เนื่องจากเป็นการผสมรวมระบบอัตโนมัติที่ทันสมัย การส่งเสริมการผลิตและการพิจารณาทุกสิ่งบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยุค 4.0 จะเป็นการบูรณาการโลกของการผลิตเข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายในรูปแบบ Internet of Things ทุกหน่วยของระบบ วัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบอัตโนมัติ และหุ่นยนต์หน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ จะถูกตั้งระบบเครือข่ายเพื่อให้สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างอิสระ เพื่อการจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมด

ในส่วนของไทยมีการแบ่งออกเป็นยุคต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับจุด เรื่อง หรือประเด็นที่ต้องการเน้น และยังขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดแบ่งของหน่วยงานผู้รู้

หรือของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด แบ่งเป็น 4 ยุค

“จากยุค 1.0 สู่ยุค 4.0 CP Journey” ได้แก่

1. ยุค 1.0 (การเกษตร) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับอาหารปากท้อง (Food of Body)
2. ยุค 2.0 (อุตสาหกรรมเบา) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับอาหารปากท้อง และอาหาร Away (Food of Body and Mind)
3. ยุค 3.0 (อุตสาหกรรมหนัก) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ และการเข้าถึงคุณค่าและข้อมูล (Health and Access to Value and Meaningful Information)
4. ยุค 4.0 (นวัตกรรม และมูลค่าเพิ่ม) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการหรือความคิดใหม่มาใช้แทนของเดิม และมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากความสามารถของบุคคล ภายในหน่วยงานและในการผลิต (Innovation and Value Added)

พร้อมกันนั้นยังแบ่งเป็น 4 ยุค ดังนี้

1. ยุค 1.0 (การเกษตร) มุ่งให้ความสำคัญกับอาหาร (Mass access to Food)
2. ยุค 2.0 (การผลิต) มุ่งให้ความสำคัญกับสินค้า (Mass access to Product)
3. ยุค 3.0 (ทุน) มุ่งให้ความสำคัญกับทุน (Mass access to Capital)
4. ยุค 4.0 (การเชื่อมโยงข้อมูลกับเทคโนโลยี) มุ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงข้อมูลกับเทคโนโลยี (Mass access to Information and Technology)

การแบ่งเป็น 4 ยุค ตามแนวคิดของหน่วยงานของรัฐ โดยจัดแบ่งตามแนวทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือการลงทุนของประเทศ เรียกว่า Thailand 1.0-4.0 หรือประเทศไทย 1.0-4.0 ประกอบด้วย

1. Thailand 1.0 (ยุคการเกษตร) เน้นการลงทุนทางเกษตรกรรม เช่น ปลูกข้าว พืช สวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขาย สร้างรายได้และยังชีพ
2. Thailand 2.0 (ยุคอุตสาหกรรมเบา) เน้นการใช้แรงงาน
3. Thailand 3.0 (ยุคอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก) เป็นยุคปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) ที่มีการใช้เทคโนโลยี และการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งเน้นการส่งออก
4. Thailand 4.0 เป็นยุคของการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ยุคนี้เน้นขับเคลื่อน

เศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Innovation) โดยเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าไปสู่การบริการมากขึ้น การพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เปลี่ยนจากการทำเกษตรแบบธรรมดาไปเป็นเกษตรสมัยใหม่ที่เรียกว่า Smart Farming รวมทั้งปรับเปลี่ยนการบริการไปในทิศทางที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานเพื่อให้กลายเป็น High Value Services ที่ต้องมีการรับรอง มีการตรวจสอบ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงตัวเองจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SME ที่รอคอยการช่วยเหลือจากรัฐอยู่ตลอดเวลาไปเป็น Smart Enterprises และ Startup หรือบริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง

ทั้งนี้ ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 ยังอยู่ในยุค Thailand 3.0 โดยรัฐบาลได้มีการวางเป้าหมายหรือวางอนาคตทางเศรษฐกิจให้เป็น Thailand 4.0 ภายใน 5-6 ปีต่อจากปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป

ต่อเนื่องกับ Thailand 1.0-4.0 และเพื่อให้ Thailand 4.0 เกิดผลจริง จึงต้องมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาแล้วนำไปต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Start Up) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร และเทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยี สุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ และสปา (SPA) เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา และอี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce)
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Life style) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในปี พ.ศ. 2560 ได้นำเสนอ “พัฒนาการของระบบราชการไทย” แบ่งเป็น 4 ยุค ได้แก่ ยุค 1.0 ยุค 2.0 ยุค 3.0 และยุค 4.0 (กิตติยา คัมภีร์, 2560)

1. ยุค 1.0 เป็นยุคที่สมัยรัชกาลที่ 5 วางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางนาอารยประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงระบบ กรมกองใหม่

และตั้งกระทรวงกรมให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แวดล้อม รัชกาลที่ 7 วางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่และเน้นระบบคุณธรรม (Merit System)

2. ยุค 2.0 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 เป็นต้น จนถึงยุคระบบราชการมีความเข้มแข็งและการพัฒนาประเทศเป็นไปตามแนวทางคลาสสิกของ Max Weber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจากเหตุและผลกฎหมาย (Legal Ration Legitimacy) Hierarchy, Rule Base, Government Oriented, Professionalism and etc.

3. ยุค 3.0 ในปี 2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา วิถีคิดดัดแปลง กระแส Democratization และ New Public Management เกิดแนวคิดในเรื่อง Good Governance โดยการปฏิรูประบบราชการ ปี 2525 มุ่งเน้น Results Base, Citizen Centered, Value for Money , Work Better and Costless, Public Participation etc.

4. ยุค 4.0 ประเทศไทยมีการยกย่องยุทธศาสตร์ชาติ ภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร และเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen Centric and Service Oriented Government) ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปในลักษณะภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High-performance) รวมถึงเปิดกว้างเชื่อมโยงกันถึงกัน (Open and Connected Government) ทั้งระหว่างภาครัฐด้วยกันเองและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้ภาครัฐเป็นที่พึ่งของประชาชน และเป็นที่เชื่อถือวางใจได้

สรุป จากการศึกษาการแบ่งยุคที่ผ่านมาข้างต้น ผู้เขียนได้นำการแบ่งยุคตามแนวคิดของ Avin Toffler มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการแบ่งยุคที่ใช้ในที่นี้ กล่าวคือ Alvin Tofler แบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ คลื่นลูกที่หนึ่ง หรือยุคเกษตรกรรม คลื่นลูกที่สอง หรือยุคอุตสาหกรรม คลื่นลูกที่สาม หรือยุคหลังอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเรียกว่า ยุคข้อมูลข่าวสาร ได้ด้วย และถัดจากยุคข้อมูลข่าวสารไป เรียกว่า ยุคดิจิทัล นอกจากนี้แล้วเมื่อนำการแบ่งยุคดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้แบ่งยุคของการบริหารจัดการออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคเดิม การบริหารจัดการยุคใหม่หรือการบริหารจัดการยุคข้อมูลข่าวสาร และการบริหารจัดการยุคดิจิทัล (Digital Era Administration) ซึ่งใช้ในหนังสือเล่มนี้

#### ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล

ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล (Digital Era Administration) ส่วนหนึ่งเห็นได้จากการเจริญเติบโตของอินเทอร์เน็ต (Internet) และเว็บไซต์ (Website) ที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารจัดการแนวใหม่หรือการจัดการแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ลดความสำคัญลง ขณะเดียวกันก็ได้ช่วยชี้ทางสว่างในอนาคตหรือ

สร้างความสำเร็จให้กับแนวคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลด้วย นอกจากนี้แล้วความสำเร็จและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลยังเห็นได้จากประโยชน์ที่ประชาชนและหน่วยงานของรัฐได้รับจากยุคดิจิทัล (Digital Era) ซึ่งอาจเป็นอย่างอื่น เช่น ประชาชาติยุคดิจิทัล หรือดิจิทัลเนชัน (Digital Nation) หรือสังคมดิจิทัลก็ได้ ตัวอย่างเช่น ประชาชนใช้ประโยชน์หรือได้รับบริการที่รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยแก้ไขปัญหาสังคมที่มีมายาวนานทั้งในด้านธุรกิจ การเงิน ด้านการให้บริการสุขภาพ และด้านการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ยกตัวอย่างเช่น ด้านธุรกิจการเงินจะช่วยให้การสั่งซื้อสินค้า การเรียกเก็บ เงินและการชำระหนี้ ส่วนในด้าน การให้บริการสุขภาพ สังคมดิจิทัลจะนำเครื่องมือสื่อสารข้อมูลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการให้บริการ ขยายขอบเขตการให้บริการสู่ชนบท และเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจวินิจฉัย การบำบัดรักษา และการพักผ่อน กล่าวได้ว่า ลักษณะการดำเนินธุรกรรมและงานประจำต่าง ๆ ที่เคยอาศัย การเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างบุคคลและเอกสารกำลังจะถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่การติดต่อด้วย ระบบสื่อสารข้อมูลแบบดิจิทัล ธุรกรรมต่าง ๆ ที่อาศัยเอกสาร เช่น การสมัครเข้าเรียน มหาวิทยาลัย การส่งประวัติสุขภาพ การส่งบัตรลงคะแนนเลือกตั้ง เป็นต้น กำลังจะเปลี่ยนไป อาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์สารสนเทศไร้พรมแดน นอกจากนี้ ที่ทำการของหน่วยงานของรัฐจะถูก แทนที่ด้วยเว็บไซต์ อาจารย์ที่ปรึกษาในโรงเรียน ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูง ถูกแทนที่ด้วยซอฟต์แวร์ (Software) สำหรับช่วยในการตัดสินใจ การดูแลสุขภาพด้วยพยาบาลส่วนตัวในบ้านถูกแทนที่ด้วย กล้องวิดีโอและอุปกรณ์สำหรับติดตามผลจากระยะไกล เป็นต้น เหล่านี้มีส่วนทำให้สถาบัน องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐต่างหันมาใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic system) แทนระบบเอกสารแบบเดิม เพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมของ การที่โลกเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือสู่สังคมดิจิทัล คือ การลดจำนวน ลงอย่างรวดเร็วของคนกลุ่มน้อยที่ถูกตัดขาดจากสังคมด้วยเหตุผลทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม ดังคำประพันธ์ (Poem) ของ จอห์น ดอนเน่ (John Donne) ที่ว่า “ไม่มีมนุษย์คนใดที่แยกอยู่ อย่างโดดเดี่ยว” (No Man is an Island, Entire of Itself ; Every Man is a Piece of The Continent, a Part of The Main) อาจจะเป็นจริง

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในปี พ.ศ. 2559 ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัล โดยอธิบายถึงรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ไว้ดังนี้ รัฐบาลดิจิทัล การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐโดยอาศัย ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2. Needs-based holism เป็นการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

3. Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงาน แบบเดิม

สรุปได้ว่า รัฐบาลดิจิทัลเป็นการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชนด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและพึงพาทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานอิสระ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และปัจเจกบุคคลที่มีบทบาทในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงร่วมสรรค์สร้างสาระที่จำเป็นและสำคัญต่อการให้บริการของภาครัฐ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังอธิบายถึงแนวโน้มทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ไว้ดังนี้

โลกเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้าน การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมดำเนินบนฐานของข้อมูลในอินเทอร์เน็ต หลายประเทศในโลกจึงจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัล โดยภาครัฐในหลายประเทศ เปลี่ยนแปลงจากระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดแนวโน้มทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโลกขึ้น ดังนี้

1. การบูรณาการข้อมูลประชาชนให้เป็นภาพเดียว (Single View of Citizen) เป็นการบูรณาการข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นภาพเดียว เพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น ระบบอัลทินน์ (Altinn) จากประเทศนอร์เวย์ ซึ่งมีการบูรณาการข้อมูลภาครัฐ ทำให้มีข้อมูลเพียงพอในการคำนวณและยื่นภาษีโดยอัตโนมัติ พลเมืองนอร์เวย์จึงไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มเพื่อยื่นภาษี

2. การให้บริการภาครัฐแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคล (Personalized Customer Experience) เป็นการมุ่งเน้นการให้บริการภาครัฐโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน มีระบบวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น พอร์ทัลการท่องเที่ยว (Incredible India) ของประเทศอินเดีย ซึ่งนำเสนอแผนการท่องเที่ยวที่เฉพาะเจาะจงรายบุคคลให้แก่นักท่องเที่ยว และได้รับรางวัล World Travel Award ใน พ.ศ. 2552

3. การให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Service Management) เป็นการบริการที่รวบรวมข้อมูลและบริการของหลายหน่วยงานมาไว้ ณ จุดเดียว



แบบครบวงจร เช่น ระบบจดทะเบียนธุรกิจออนไลน์ (Online Business Licensing Service หรือ OBLS) ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นระบบกลางที่อำนวยความสะดวกให้นักธุรกิจสามารถยื่นขอใบอนุญาตเพื่อเริ่มต้นธุรกิจทุกประเภทได้ ผ่านระบบเดียวและใช้เอกสารชุดเดียว

4. การเชื่อมต่ออุปกรณ์เคลื่อนที่ (Internet of Things and Mobility) เป็นการเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐและอำนวยความสะดวกต่อประชาชน เช่น โครงการ Safe City ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นระบบรักษาความปลอดภัยสาธารณะที่บูรณาการข้อมูลจากกล้องวงจรปิดไปยังศูนย์บัญชาการและนำเครื่องมือวิเคราะห์ภาพเคลื่อนไหวเชิงลึกมาประเมินสถานการณ์เสี่ยง เพื่อแจ้งเตือนเจ้าหน้าที่ก่อนเกิดเหตุ

5. การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Big Data & Analytics) เป็นการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูลและข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล เช่น ระบบบูรณาการตลาดแรงงานแบบครบวงจร (Integrated Virtual Labor Market หรือ IVLM) ของประเทศเยอรมนี ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์และวางแผนการผลิตบุคลากรให้ตรงความต้องการของตลาดแรงงาน

6. การใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน (Shared Services) เป็นการใช้เครือข่ายข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี เช่น บริการด้านซอฟต์แวร์ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากการเพิ่มขนาด (Economies of Scale) ตัวอย่างเช่น ระบบ Sing Pass และ Compass ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นระบบกลางสำหรับยืนยันตัวตนและบริหารจัดการสิทธิในการเข้ารับบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภทของทุกหน่วยงานภาครัฐ

7. การสร้างสมดุลระหว่างความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวก (Rebalancing between Security and Facilitation) การยืนยันตัวตนและการบริหารจัดการสิทธินั้นอาจมีขั้นตอนมาก จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม เช่น โปรแกรม Automated Passport Control ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ผู้โดยสารที่ได้รับการยกเว้นวีซ่าสามารถลงทะเบียนล่วงหน้า เพื่อลดขั้นตอนการพิสูจน์ตัวตน ในขณะที่สามารถรักษามาตรฐานความปลอดภัยไว้ได้

8. การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Outcome-driven Transformation) เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงานเทคโนโลยี และกฎระเบียบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การพัฒนาระบบยืนยันตัวตน (Adhere) ของประเทศอินเดียที่ได้

ศึกษาบทเรียนจากต่างประเทศและนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อขับเคลื่อนการจัดเก็บข้อมูลลายนิ้วมือ อิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำระดับประเทศ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และเล็งเห็นความสำคัญของการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ เช่น การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ที่ภาครัฐสามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายและแผนปฏิบัติการที่วางไว้ เนื่องจากได้รับการสนับสนุน เจริญนโยบายจากผู้นำประเทศอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการยุคดิจิทัล หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่ สนับสนุนให้การบริหารจัดการยุคดิจิทัลประสบความสำเร็จ แบ่งเป็น 5 ปัจจัย ดังนี้

### 1. เทคโนโลยี

มีความหมายรวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) เทคโนโลยีที่ทันสมัย (modern technology) เทคโนโลยีที่ล้ำยุค (advanced technology) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology) และโทรคมนาคม (telecommunications) โดยหลายประเทศเชื่อว่า การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้ได้เปรียบเหนือประเทศคู่แข่ง และความเชื่อนี้ก็ทำให้ยุคดิจิทัลกลายมาเป็นสัญลักษณ์ของ ความเป็นเลิศทางความสามารถของประเทศ ตรงกันข้ามความล้าหลังทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารอาจก่อให้เกิดผลเสียอย่างรุนแรงต่อสังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากประเทศ นั้น ๆ เป็นประเทศที่มีความเสียเปรียบทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชาชนอยู่แล้ว ผลเสียที่ เกิดขึ้นนั้นไม่เพียงแต่จะเกิดในแง่ของเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังเกิดผลเสียของโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอีกด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีและการสื่อสารตกอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของประเทศอื่น

### 2. การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาความรู้ และการฝึกอบรม

เนื่องจากเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความ เจริญก้าวหน้าของประเทศและสังคมดิจิทัล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องที่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต้อง ร่วมมือกันประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่การให้บริการข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ ทั้งในเชิง เศรษฐกิจ และสังคม รวมตลอดไปถึงการให้การศึกษและการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ความชำนาญที่จำเป็นให้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์จากโครงข่ายพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มี อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความรู้ หรือการฝึกอบรมนั้นอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันสำหรับ คนแต่ละกลุ่มในสังคม เช่น การจัดการศึกษาและฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับแรงงานที่เป็นผู้อพยพ ซึ่งอาจมีปัญหาในการใช้ภาษาที่แตกต่างไป จากการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อคนพิการหรือเยาวชนใน

สถานกักกัน เป็นต้น คำว่า ความรู้ดิจิทัล (Digital knowledge) หมายถึง ความรู้ที่หน่วยงาน และบุคลากรของหน่วยงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ในการพัฒนาหน่วยงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งอาจรวมไปถึงความรู้ที่ลึกซึ้งถึงขั้นที่สามารถผลิต สื่อด้วยตนเองเพื่อเผยแพร่ความคิดของตนในเรื่องต่าง ๆ ออกสู่สังคม อย่างไรก็ตามสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อสังคมทั่วไปสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ได้อย่างสะดวกสบาย และมีการจัดการฝึกอบรมความรู้และความชำนาญให้แก่เยาวชน ประชาชน และบุคลากรของ หน่วยงานอย่างมากเพียงพอ

ในส่วนของเยาวชนมิได้เป็นเพียงผู้บริโภคสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ผลิตสื่ออีกด้วย การที่เยาวชนซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นผู้ผลิตสื่อ เพื่อเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตได้ด้วยเช่นนี้ ย่อมทำให้เยาวชนมีศักยภาพที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนา ประเทศให้เข้าสู่การเป็นสังคมดิจิทัลเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า วัยรุ่น และเยาวชน เป็นจำนวนมากใช้เวลามากกว่า 7 ชั่วโมงต่อวัน อยู่กับสื่อบันเทิง เช่น การดู โทรทัศน์ ฟังเพลง และการเล่นเกม แม้จะยังไม่มีรายงานที่ชัดเจนว่า การหมกมุ่นอยู่กับสิ่งเหล่านี้เป็นเวลานาน จะก่อให้เกิดผลเสียเชิงพฤติกรรมและความคิดของวัยรุ่นและเยาวชนเหล่านี้หรือไม่ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของวัยรุ่นและเยาวชนในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเพื่อประโยชน์ในด้าน การศึกษาและสังคมมากกว่าประโยชน์ในด้านความบันเทิง ถือเป็นความท้าทายที่รัฐบาลจะต้องเผชิญ ต่อไป

### 3. นโยบายและเงินทุน

หากต้องการให้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้วก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดสำหรับยุคดิจิทัล ผู้มีอำนาจในรัฐบาล ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรการกุศลต่าง ๆ ต้องให้ความสนใจต่อการวางนโยบายที่สนับสนุนและขยายขอบเขตออกไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับ นโยบายที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการดังกล่าวควรเป็นนโยบายที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย ที่สามารถปรับรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการที่แตกต่างกันของประชาชนในแต่ละชุมชน ได้” ในเวลาเดียวกันรัฐควรจัดให้มีแผนพัฒนาประเทศสำหรับการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ภายในทศวรรษหน้าและกระตุ้นให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง อีกทั้งควรมีการสร้างมาตรฐานใน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น การวางมาตรฐานการเรียนการสอนในรูปแบบ ใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนี้จะช่วยให้ สถานศึกษาสามารถสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ ตรงตามความต้องการของตลาดได้ ในส่วนของ เงินทุน รัฐบาลควรให้เงินทุนสนับสนุนแก่สถานศึกษาต่าง ๆ สำหรับการทดลองประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น อีกทั้งข้อเท็จจริงยัง ปรากฏว่า ภาครัฐจำนวนมากได้ใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยหวังผล

ในระยะยาวว่าจะช่วยเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ ประชาชน และลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานได้ เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด ออส โบร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (David Osborne and Ted Gaebler) ในปี ค.ศ. 1992 ที่ได้บรรยายให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนของภาครัฐ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของภาครัฐ หรือที่เรียกว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

#### 4. การตอบสนองความต้องการของประชาชน การมีส่วนร่วม

ความเสมอภาค และภาวะผู้นำ

ในเชิงปรัชญา ความปรารถนาในการติดต่อสื่อสารและการเข้าร่วมสังคม ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่งของมนุษย์เช่นเดียวกับความต้องการพื้นฐานทางกายภาพอื่น ๆ ดังคำกล่าวของ อริสโตเติล (Aristotle) ที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is by Nature a Social Animal) ดังนั้น เทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในการติดต่อสื่อสารและเข้าร่วมสังคมก็ย่อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในยุคดิจิทัลหรือสังคมดิจิทัลได้เปิดโอกาสที่หลากหลายรูปแบบให้กับประชาชนทุกคนสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อจุดมุ่งหมายในชีวิตของตน ซึ่งรวมทั้งการยกระดับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ในสังคมใหม่นี้การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัลนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสมาชิกทุกคนในสังคมมิใช่เพียงเพื่อประโยชน์ของคนบางกลุ่มและละเว้นคนบางกลุ่ม เป็นต้นว่า คนอพยพ คนพิการ และนักโทษ คำว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง สังคมที่มีการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายใต้หลักการประชาธิปไตยเพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพ และการสร้างอิสรภาพในการดำรงชีวิตของคนในสังคม

ข้อดีของการมียุคดิจิทัลย่อมต้องรวมไปถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ก็ต้องพิจารณารวมไปถึงผลกระทบทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันด้วย และในที่สุดแล้วยุคดิจิทัลควรจะเป็นยุคที่มีใช้มีประสิทธิภาพอย่างเดียว แต่ต้องเป็นยุคที่มีความเสมอภาคด้วย ขณะเดียวกันเทคโนโลยีและการสื่อสารถือเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์และสังคม การมีอิสระในการค้นหา ได้รับใช้ประโยชน์ข้อมูล ถือเป็นสิทธิมนุษยชนที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นขั้นต้น และยังจะนำมาซึ่งสิทธิมนุษยชนอื่น ๆ อีกด้วย นอกจากนั้นในการพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่การเป็นยุคดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ รวมทั้งความร่วมมือจากคนทุกระดับเพื่อสร้างแรงผลักดันทางการเมืองให้เกิดนโยบายที่สนับสนุนพร้อมทั้งจัดสรรเงินทุนสนับสนุนอย่างเหมาะสม ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาไปสู่ยุคดิจิทัลไม่ว่าจะเป็นผู้เกี่ยวข้องในระดับจุลภาคซึ่งเป็นเสมือนรากหญ้าของสังคม เช่น ทำให้กลุ่มนักเรียน และผู้ปกครองเห็นถึง

ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้ในการเรียนและการทำงาน หรือในระดับมหภาค เช่น เหล่านักการเมือง และผู้นำอุตสาหกรรมให้ตระหนักถึงโอกาสและความได้เปรียบในการนำเทคโนโลยี มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ลืมที่จะดำรงไว้ซึ่งความเสมอภาคในสังคม โดยสนับสนุนให้ผู้ด้อยโอกาสได้มีโอกาสรับประโยชน์ทางเรา เทคโนโลยีดังกล่าวอย่างเท่าเทียมกันด้วย

#### 5. การประสานงาน

ทุกวันนี้ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการให้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการประชาชนด้านการศึกษา ด้านแรงงาน ด้านการขนส่ง และด้านการให้บริการประชาชน เป็นต้น การประสานงานระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการผลักดันให้นโยบายที่สนับสนุน การให้บริการประชาชนในยุคดิจิทัลดังกล่าวไปบังคับใช้ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก โดยควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ระดับสูงในหน่วยงานของรัฐซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นอย่างแท้จริง เป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานไว้โดยเฉพาะ

สรุป ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลเห็นได้จากการที่ หน่วยงานของรัฐและประชาชนใช้อินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์กันอย่างกว้างขวาง อันมีส่วนสำคัญทำให้ การบริหารจัดการแนวใหม่ที่ใช้กันอยู่เริ่มลดความสำคัญลงและการบริหารจัดการยุคดิจิทัลได้เข้ามา แทนที่พร้อมกันนั้น ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลยังเห็นได้จาก ประโยชน์ที่ประชาชนและหน่วยงานได้รับจากยุคดิจิทัล เช่น ประชาชนใช้ประโยชน์หรือได้รับการ ที่รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารจัดการยุคดิจิทัลยังมีความสำคัญและจำเป็นในฐานะที่เป็นเสมือนสัญลักษณ์ของยุคแห่งประชาธิปไตย โดยหน่วยงานของ รัฐนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาค อย่างไม่รู้ก็ตามความสำเร็จของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลนี้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของประชาชนที่จะร่วมกันสร้างอนาคต เพื่อนำไปสู่ยุคดิจิทัลที่ประกอบไปด้วยการ มีส่วนร่วม สิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาค อัน เป็นลักษณะที่เรียกว่า ประชาธิปไตยดิจิทัล (Digital democracy)

แนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

เหตุผลของการเขียนหัวข้อ แนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่ปรากฏอยู่ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นี้ขึ้น เพื่อให้ทราบและ เข้าใจแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นและชัดเจนขึ้น รวมทั้งนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ ได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เห็นแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่แฝงอยู่ หรือปรากฏอยู่ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งราชกิจจานุเบกษา ประกาศ ณ วันที่

29 ธันวาคม 2559 และเป็นเอกสารของทางราชการที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ และการวางแผนของหน่วยงานของรัฐ สำหรับแนวทางการนำเสนอ คือ ผู้เขียน หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์ และสรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมทั้งแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัล 10 ด้าน ต่อจากนั้น สอง จึงนำสาระสำคัญของทั้ง 2 ส่วน มาเปรียบเทียบ เทียบเคียงกัน และนำเสนอว่ามีสาระสำคัญ หรือประเด็นใดบ้างของทั้ง 2 ส่วน ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน หรือสัมพันธ์กัน และสาม นำเสนอสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เฉพาะเรื่อง หรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง หรือสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัล 10 ด้าน โดยอาจเกี่ยวข้องกับด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านของแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลไว้ในตาราง เพื่อให้เห็นชัดเจนขึ้น

ส่วนสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เฉพาะเรื่อง หรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลครอบคลุม 6 หัวข้อ ต่อไปนี้

1. ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
2. ประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
3. การประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศ
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
6. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สู่การปฏิบัติ

ในส่วนของแนวความคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัล 10 ด้าน (หรือเรียกว่า “2 (PDICT) นั้น ได้แก่ ด้าน (1) การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประชาชน (People) (2) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) (3) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) (4) ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) (5) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) (6) การปรับปรุงตลอดเวลา (Improvement) ความสะดวกรวดเร็ว (Convenience) (8) การประสานงานอย่างเป็นเครือข่าย (Coordination Network) (9) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology) และ (10) การทำงานเป็นทีมหรือทีมงาน (Teamwork)

อนึ่ง ในการจัดกลุ่มหรือการกำหนดว่า สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหาร

จัดการยุคดิจิทัลด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านย่อมแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับการจัดแบ่ง มุมมอง ประสบการณ์ และขอบเขตของความหมายของแนวคิดการบริหารจัดการยุคดิจิทัลแต่ละด้านของผู้จัดแบ่งแต่ละคน ดังนี้

ตาราง 6 สารสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สารสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการ ในยุคดิจิทัล
<b>1. ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</b>	
<p>ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนา เป็นต้น โดยหลักการสำคัญคือ ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” นั้น มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม เป็นต้น</p>	<p>การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประชาชน</p>
<b>2. ประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</b>	
<p>2.1 การพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติเพื่อ ยกระดับศักยภาพของประเทศ โดยจะมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการ, พัฒนานวัตกรรม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่อง  , กระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระ การวิจัยแห่งชาติ (National Research Agenda) ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และ สอดคล้องกับสาขาเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และใช้กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมบูรณาการวิจัยและพัฒนากับการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิง พาณิชย์และการพัฒนานวัตกรรม</p>	<p>การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การริเริ่มสร้างสรรค์ความเป็นมืออาชีพ</p>

## ตาราง 6 (ต่อ)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล
<p>2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม โดยสนับสนุนการวิจัยพัฒนา การดัดแปลงและต่อยอดการพัฒนา, เทคโนโลยีไปสู่ความเป็นอัจฉริยะโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการผสมผสาน เทคโนโลยี การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี (Technopreneur) รวมทั้งการเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตที่เป็นกลุ่มใหญ่ของประเทศ ได้แก่ เกษตรกรรายย่อย วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมกับสถาบันวิจัย และ สถาบันการศึกษา รวมทั้งพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าว กระโดด โดยเฉพาะเร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรวิจัยในสาขา STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) และสนับสนุนการดำเนินงาน อย่างเป็นเครือข่ายระหว่าง สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาค ประชาชน/ชุมชน ประเทศทั้งระบบรวมทั้งการปรับกลไกระบบวิจัย และพัฒนาของประเทศทั้งระบบ</p>	<p>ความเป็นมืออาชีพ, การริเริ่มสร้างสรรค์, การปรับปรุงตลอดเวลาการประสานงานอย่างเป็นเครือข่ายและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>
<p>2.3 การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต</p> <p>2.4 การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ เช่น เศรษฐกิจดิจิทัล เป็นต้น</p>	<p>การปรับปรุงตลอดเวลา</p> <p>การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>



## ตาราง 6 (ต่อ)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง หรือสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการ ในยุคดิจิทัล
<b>3. การประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศ</b>	
<p>3.1 สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก</p> <p>1) สถานการณ์และแนวโน้มเศรษฐกิจโลก มีตลาดเกิดใหม่ที่มีบทบาทสูงขึ้น ตลาดการเงินโลกเข้าสู่สถานการณ์ไร้พรมแดน ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีและ นวัตกรรมทางการเงินที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทำให้มีการพัฒนาเครื่องมือ ทางการเงินใหม่ ๆ รวมทั้งมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจที่หลากหลายส่งผลต่อการ เปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสที่สำคัญของการพัฒนาประเทศไทย</p>	การทำงานเป็นทีมหรือทีมงาน
<p>2) การวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิตของคน ทำให้เกิดสาขาอุตสาหกรรมและบริการใหม่ ๆ ที่ผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่หลากหลายสาขามนุษย์จะสามารถเข้าถึงข้อมูลและองค์ ความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด มีทักษะหลายด้านในตลาด แรงงาน ขณะเดียวกัน เกิดความเหลื่อมล้ำในมิติต่าง ๆ เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นต้น</p>	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
<p>3.2 สถานการณ์และแนวโน้มภายใน</p> <p>1) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม อยู่ในระดับต่ำและการบริหารจัดการงานวิจัยขาดการบูรณาให้มีเอกภาพ</p> <p>2) ความมั่นคงภายในประเทศต้องเผชิญกับมีความเสี่ยงจากปัญหาการใช้เทคโนโลยีที่ อาชญากรรมทางไซเบอร์ ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การโจมตีระบบขององค์กร ทันสมัย ขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อวงกว้างและมีมูลค่า ความเสียหายสูง</p>	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ตาราง 6 (ต่อ)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล
<p>3) ความร่วมมือระหว่างประเทศและความเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนา การเชื่อมโยงระหว่างประเทศไทยกับนานาประเทศมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สมัย, การประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม อนุภูมิภาคและภูมิภาคเอเชีย เป็นเงื่อนไขสำคัญของอาเซียนเป็นเครือข่าย ประเทศไทยในการขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ การค้า การคมนาคมขนส่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีและสารสนเทศ กับกลุ่มประเทศ ต่างๆ ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี</p> <p>4) การบริหารจัดการภาครัฐยังอ่อนแอ ภาครัฐมีขนาดใหญ่และรายจ่าย ความเป็นมืออาชีพ ประจำเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพต่ำ ขาด ความน่าเชื่อถือ ระบบการทำงานที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายแบบบูรณาการกับหน่วยงานหรือภาค ความเป็น ส่วนอื่น ๆ การให้บริการประชาชนยังต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐานสากล ขณะที่ ประชาธิปไตย การทุจริตและประพฤติมิชอบได้ขยายไปในวงกว้างทั้งในภาครัฐ เอกชน และ องค์กรเอกชน นอกจากนี้ กฎหมายหลายฉบับยังไม่ได้มาตรฐานสากลเนื่องจาก ล้าสมัยและกระบวนการตรากฎหมายยังมีจุดอ่อนหลายประการ ตลอดจน กระบวนการยุติธรรมยังขาด ประสิทธิภาพและไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้</p>	<p>การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>การประสานงานอย่างเป็นเครือข่าย</p> <p>ความเป็นมืออาชีพ,</p> <p>ความน่าเชื่อถือ,</p> <p>ความเป็นประชาธิปไตย</p>
<p>4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</p> <p>4.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมี ประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ โปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา ความน่าเชื่อถือ, ความเป็น ประชาธิปไตย</p>	<p>ความเป็นมืออาชีพ,</p> <p>ความน่าเชื่อถือ,</p> <p>ความเป็นประชาธิปไตย</p>

## ตาราง 6 (ต่อ)

<p>สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล</p>	<p>แนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล</p>
<p>4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</p>	
<p>4.2 เป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่สำคัญคือ การมีระบบเศรษฐกิจที่มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการ เป็นต้น รวมทั้งมีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพทันสมัยโปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน ลดบทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น รวมถึงมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น เป็นต้น</p>	<p>ความเป็นมืออาชีพ, ความน่าเชื่อถือ, ความเป็นประชาธิปไตย, การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย, การปรับปรุงตลอดเวลา</p>
<p>5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ</p>	
<p>5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ที่ผ่านมาการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ประสบปัญหาด้าน ความต่อเนื่องในการดำเนินการ และปัญหาเชิงปริมาณ คุณภาพ และการ บริหารจัดการการให้บริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทำให้มีข้อจำกัดใน การสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>1) การพัฒนาในระยะต่อไปจึงมุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์และการอำนวยความสะดวกทางการค้า และการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล</p>	<p>การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประชาชน, ความเป็นมืออาชีพ, ความน่าเชื่อถือ, การริเริ่มสร้างสรรค์, ความสะดวกรวดเร็ว, การประสานงานอย่างเป็นเครือข่ายการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>

ตาราง 6 (ต่อ)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล
<p>2) แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) พัฒนาระบบโลจิสติกส์ เช่น พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากล และพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการอำนวยความสะดวกทางการค้าและ (2) พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม การความเป็นมืออาชีพ พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การนำเข้าเทคโนโลยีสำเร็จรูปจากต่างประเทศมากกว่าการสะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีของตนเอง ทำให้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีซึ่งมีมูลค่าเพิ่มสูงตกอยู่กับประเทศผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยี อีกทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่สังคมนวัตกรรมได้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยการประสานงานอย่าง</p> <p>1) การพัฒนาจึงเน้นในเรื่องการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเป็นเครือข่าย เทคโนโลยีของประเทศ และการเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน</p>	<p>ความสะดวกรวดเร็วและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย, ความเป็นมืออาชีพ</p> <p>ความเป็นมืออาชีพ, ความน่าเชื่อถือการริเริ่มสร้างสรรค์, ความสะดวกรวดเร็ว, การประสานงานอย่างเป็นเครือข่ายการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>ความเป็นมืออาชีพ, ความน่าเชื่อถือการริเริ่มสร้างสรรค์, ความสะดวกรวดเร็ว</p>

## ตาราง 6 (ต่อ)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล	แนวคิดการบริหารจัดการ ในยุคดิจิทัล
<p>2) แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) เร่งส่งเสริมการลงทุนวิจัย ทันสมัย, การใช้ และพัฒนาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิง สังคม เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัย, ลงทุนวิจัยและพัฒนาในกลุ่มเทคโนโลยีที่ประเทศไทยมีศักยภาพพัฒนาได้เอง การปรับปรุงตลอดเวลา และกลุ่มเทคโนโลยีที่นำสู่ การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ลงทุนวิจัยและพัฒนา ความเป็นมืออาชีพ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางสังคมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับ คุณภาพชีวิตของ ประชาชน และ (2) พัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี เช่น ส่งเสริมผู้ประกอบการให้มีบทบาทหลักด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีและร่วม กำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการสร้างสรรค นวัตกรรมด้านการ ออกแบบและการจัดการธุรกิจที่ผสมการใช้เทคโนโลยีให้ แพร่หลายในกลุ่ม ผู้ประกอบการธุรกิจของไทย เป็นต้น</p>	<p>ความเป็นมืออาชีพ, ความน่าเชื่อถือ การริเริ่มสร้างสรรค์, ความสะดวกรวดเร็ว , การประสานงาน อย่างเป็นเครือข่าย</p>
<b>6. การขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติ</b>	
<p>6.1 เพิ่มการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็น เครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน</p>	<p>การริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>
<p>6.2 ใช้กลไกและเครื่องมือการพัฒนาของภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ เอกชน และสื่อมวลชนอย่างบูรณาการ ให้การขับเคลื่อนเกิดประสิทธิภาพโดย กระบวนการสร้างเครือข่าย เป็นต้น</p>	<p>การประสานงาน อย่างเป็นเครือข่าย</p>
<p>6.3 ใช้แนวคิดและหลักการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เน้นการติดตาม ประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบ ประเมินผลเชิงบูรณาการ ที่มุ่งเสนอผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ประเมิน ด้วยตนเองเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และติดตามผล อย่างใกล้ชิด ควบคู่กับ การให้หน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นกลางทำหน้าที่ประเมินผล มีหลักเกณฑ์การ ติดตามประเมินผล</p>	<p>การปรับปรุง ตลอดเวลา, ความน่าเชื่อถือ, ความเป็น ประชาธิปไตย, ความเป็นมืออาชีพ</p>

สรุปได้ว่า แนวคิดหรือสาระสำคัญของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ได้ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่กล่าวถึง ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว ที่สำคัญคือ ยึดการพัฒนาที่ยั่งยืนและคน เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เป็นต้น สำหรับประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญ คือ การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ เช่น เศรษฐกิจดิจิทัล เป็นต้น พร้อมกันนั้นยังกล่าวถึง เป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ที่สำคัญคือ การมีระบบเศรษฐกิจที่มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล รวมทั้งมีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพทันสมัยโปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน ลดบทบาทภาครัฐในการให้บริการ ซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่า เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ รวมถึงมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น เป็นต้น

### แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนอัจฉริยะ

#### 1. ความหมายของโรงเรียนอัจฉริยะ

ในช่วงปี 1960 ได้เกิดแนวคิดของระบบเปิดที่มีความสำคัญกับองค์การ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การในมิติต่าง ๆ ในปี 1970 และต่อมานักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของประสิทธิผลขององค์การและในช่วงปี 1980 ได้มุ่งทฤษฎีการสร้างความเป็นเลิศขององค์การและยังคงอยู่ของการให้ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การ ผนวกกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยมีจุดเน้นต่างกัน เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และชุมชนวิชาการหรือวิชาชีพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์การที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผลก็ยังคงมีความสำคัญและเป็นเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการสถานศึกษาสืบเนื่องตลอดมา เมื่อองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอก สภาพการแข่งขันที่รุนแรง และการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ดังนั้น การทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงก็ยังคงเป็นสิ่งที่ต้องการและเป็นเป้าหมายหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนจนทุกวันนี้ (กนกอร สมปราชญ์, 2559) คุณภาพของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ นับว่าเป็นความท้าทายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องแสดงความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการจะต้องกำกับและติดตาม ตรวจสอบปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของโรงเรียนและนักเรียน จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติการทั้งการเรียนการสอน และการทำงานของครูและเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาอัตราค่าออกกลางคันของนักเรียน

และความพึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนจัดโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ความหมายคุณภาพโรงเรียน

ณัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2551) กล่าวว่า องค์กรอัจฉริยะ หมายถึง องค์การที่มีหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน Hellriegel, Jackson และ Slocum (2002) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีพลังขับเคลื่อนในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) ได้กล่าวว่า โรงเรียนคุณภาพสูง หมายถึง โรงเรียนที่มีรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยมีแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน 2) รูปแบบการบูรณาการหลักสูตร 3) รูปแบบความร่วมมือจากชุมชน 4) รูปแบบการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพ 5) รูปแบบโรงเรียนเครือข่าย 6) รูปแบบการผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย 7) รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมนั้น โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษาขนาดเล็กได้มีการจัดวางรูปแบบการดำเนินงานใน 7 รูปแบบ คือ 1) โรงเรียนเรียนรวมกับโรงเรียนเรียนหลัก 2) โรงเรียนเรียนรวมตามระดับช่วงชั้น 3) โรงเรียนสอนตามปกติ 4) โรงเรียนศูนย์บริการสื่อ 5) การให้บริการรถหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ 6) การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และ 7) ครูช่วยสอนหมุนเวียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) ได้กล่าวถึงโรงเรียนเรียนที่มีคุณภาพสูงหรือโรงเรียนอัจฉริยะ หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญเรื่องจุดเน้นและกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน นโยบายรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในการปฏิบัติ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างได้
3. มีการดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและเป็นแบบอย่างได้

4. มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพตรงตามความต้องการของครูและสถานศึกษา และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน
5. มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และมีความปลอดภัย
6. มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

Zhu (2016) ได้ให้ความหมายของการศึกษาแบบโรงเรียนคุณภาพดิจิทัล หมายถึงสถานศึกษาที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีตัวใหม่ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถยืดหยุ่นและสะดวกสบายที่เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้เรียนจะเข้าถึงสื่อด้วยเครือข่ายไร้สาย ขอบเขตของการศึกษาแบบอัจฉริยะจะช่วยอธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลและการเพิ่มความสนใจในการเรียนรู้ ในวิจัยเล่มนี้ได้ให้คำนิยามของการศึกษาอัจฉริยะและนำกรอบแนวคิด กรอบแนวคิด 4 อย่าง ของการจัดการเรียนการสอนแบบการศึกษาอัจฉริยะ และ 10 คุณสมบัติหลักของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ในทศวรรษที่ 21 ในการกรอบแนวคิดการจัดการเรียนการสอนได้ รวมถึงคำแนะนำที่แตกต่าง การเรียนรู้แบบร่วมมือแบบกลุ่ม การเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้แบบองค์รวม วิจัยเล่มนี้ยังนำเสนอเกี่ยวกับ 3 ปัจจัยหลักในด้านสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการ ระบบปฏิบัติการและโครงสร้างพื้นฐานของการศึกษาอัจฉริยะ

Siavash (2012) ได้ให้ความหมาย ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนอัจฉริยะ ไว้ว่าโรงเรียนอัจฉริยะคือหน่วยงานการเรียนรู้เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีระบบของการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อที่จะเตรียมพร้อมให้กับผู้เรียนในข้อมูลของช่วงนั้น จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อระบุปัจจัยของโรงเรียนอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จ ระบบโรงเรียนอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีการใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการส่งผ่านองค์ความรู้ไปถึงนักเรียน โรงเรียนมีระบบอินเทอร์เน็ตและเตรียมความพร้อมให้นักเรียนโดยการส่งงานออนไลน์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านการปฏิสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์และการเรียนออนไลน์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าโรงเรียนคุณภาพ ดังนี้

สุชาติ ธีระวัฒน์ (2557) ให้ความหมายของโรงเรียนคุณภาพสูงก็คือ คุณภาพของครูเป็นครูที่ดี ครูที่พัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ เตรียมการสอนทุกสิ่งทุกอย่าง รู้หน้าที่ และมีคุณธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตร อันเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานและบุคคลทุกระดับทุกฝ่าย ทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นร่วมกับชุมชนจัดการศึกษาที่



มีประสิทธิภาพ ได้แก่ นโยบายที่ชัดเจน การจัดทรัพยากรที่เหมาะสม บุคลากรการศึกษามีคุณภาพ สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เอื้ออำนวย ผู้เรียนมีความพร้อม หลักสูตร สื่อ วัสดุอุปกรณ์มีคุณภาพ ท้องถิ่นให้ความร่วมมือและสนับสนุน

ธ สุนทรายุทธ (2561) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพทางการศึกษา หมายถึง ผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษาที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในทางที่ตีน่าปรารถนา

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า โรงเรียนอัจฉริยะ คือ โรงเรียนที่มีคุณภาพการศึกษา หรือคุณภาพของโรงเรียนเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาที่มีการทำงานเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตเกิดการ พัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ มีคุณธรรม จริยธรรม บรรลุตามจุดหมายที่กำหนด อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของประชาชนและชุมชน โดยมีบุคลากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารจัดการมีคุณภาพ รวมถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

## 2. ลักษณะของโรงเรียนอัจฉริยะ

Sergiovanni (2001) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง 13 ประการ ประกอบด้วย

1. มีการวางแผนด้านหลักสูตร (Planned Curriculum)
2. ผ่านความเห็นชอบต่อหลักสูตรของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (School Board Approved Curriculum)
3. เกณฑ์จบหลักสูตรที่อยู่ในระดับสูง (Strong Graduation Requirement)
4. การส่งเสริมวิชาการที่มากกว่ามาตรฐาน (Academic Offerings That Go Beyond The Basics)
5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive Learning Climate)
6. อัตราการมาเรียนของนักเรียนสูงและการออกกลางคันต่ำ (Good Attendance and Low Dropout Rates)
7. งบประมาณสำหรับนักเรียนมีอัตราสูง (High Per Pupil Expenditure)
8. สัดส่วนนักเรียนต่อครูต่ำ (Low Pupil-Teacher Ratio)
9. ห้องสมุดและสื่อการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ (Superior Library and Media Programs)
10. สภาพทางกายภาพของโรงเรียนที่ดึงดูดใจ (Attractive Campus)

11. ครูมีความรู้ดีเยี่ยม (Solid Gold)
12. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเอาใจใส่ (Principal Who Cares)
13. มีการจัดเก็บข้อมูลของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Record of Student Achievement)

Ornstein และ Ornstein (2003) ได้สรุปความมีคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา มี 12 ประการ คือ

1. ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ
2. คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง
3. คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น
4. คะแนนจากผลผลิตคือความคิดรวบยอดของนักเรียน
5. ความเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน
6. ความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน
7. การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. รางวัลที่นักเรียนได้รับ
9. อัตราการมาเรียน
10. จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด
11. คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่น ๆ เช่น งานศิลปะ ดนตรี

และการแสดง

12. การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน

สมหมาย อ้าดอนกลอย (2556) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียน ประสิทธิภาพสูง หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองคิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กรให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้าง

เครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เติมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่นและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สุทัศน์ สังกะพันธ์ (2557) ได้ให้คิดเห็นเกี่ยวโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาในยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้ เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทาง สังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความ ตื่นตัวและมีการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนที่มีทักษะ สำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้มีความรู้ความสามารถและทักษะ จำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียม ความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน ทางสังคมค่อนข้างสูงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปรับตัวให้ทันและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในบริบททางสังคมในทุกมิติรอบด้าน ดังนั้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ (Content knowledge) ทักษะเฉพาะทาง (Specific Skills) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expertise) และสมรรถนะของการรู้เท่าทัน (Literacy) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนในการ เรียนรู้ยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นี้ต้องมีประสิทธิภาพ กระแสการ ปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนที่สามารถปรับบริบทและสภาพแวดล้อม ของโรงเรียนให้เข้ากับยุคปัจจุบันก้าวหน้าทันเทคโนโลยีจึงจะสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนให้เข้าไปในทิศทางที่กำหนด โดยการวางกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาและการพัฒนาอุปกรณ์สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีให้ทันสมัย ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้เป็นยุคแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (The Globalization) ที่ได้เกิดวิวัฒนาการ ความก้าวหน้าในทุก ๆ มิติเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่าง ทั่วถึง ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายศักยภาพและความสามารถของมนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ใน ลักษณะต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้และการเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การจัดการเรียนรู้

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของโรงเรียนอัจฉริยะซึ่งจัดการศึกษาในยุค ปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนได้มีการนำแนวคิดและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารและครูต้องทำตัวเป็นจุด

ประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ดังนั้น ในการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งการจัดการเรียนการสอน และทำหน้าที่งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ มีการผลิตสื่อการเรียนที่ทันสมัยและได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ สถานศึกษาจะต้องมีนวัตวิสัยทัศน์มาปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

### 3. องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ

องค์ประกอบที่จำเป็นที่ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อครูและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart school) (Sammons, Hitman and Mortimore, 1995) ซึ่ง Sammon และคณะ ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นมาโดยการสร้างและการดำรงไว้ซึ่งโรงเรียนอัจฉริยะ ภายใต้ยุทธศาสตร์แบบพิมพ์เขียวและความสร้างสรรค์ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบด้วยการมีส่วนร่วมและกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ พิจารณาจาก 8 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นมืออาชีพ การเป็นผู้นำแบบมืออาชีพนั้นจะต้องระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรเกี่ยวกับสิทธิในการเรียนรู้สู่ความเป็นมืออาชีพและการบริหารจัดการทรัพยากร
2. มุ่งสู่การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบและใช้เวลาสำหรับงานด้านวิชาการและการเรียนรู้อื่น ๆ ที่ไม่เน้นวิชาการ โรงเรียนอัจฉริยะจะเดินหน้าด้วยยุทธศาสตร์ของการจัดสรรทรัพยากร เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและโครงการการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยมีเป้าหมายที่การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และพัฒนาความรู้ให้กับครูอย่างสม่ำเสมอ
3. สอนสิ่งที่มีความหมาย ครูที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้ว่า จะจัดการเรียนการสอนและสร้างเด็กให้เป็นคนมีความรู้ได้อย่างไร มียุทธศาสตร์การสอนเท่า ๆ กับรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องการที่จัดการเรียนการสอนเพื่อผู้เรียนของตน สอนให้ปฏิบัติได้ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์เพื่อเด็กของตน จัดสรรสิ่งจำเป็นเพื่อการเรียนรู้และฝึกทักษะในการดำรงชีวิต
4. มีวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกัน (Shared vision & goals) โรงเรียนอัจฉริยะสามารถอธิบายและมีความเข้าใจชัดเจนในเป้าประสงค์ร่วมกัน เป้าประสงค์เหล่านี้จะมุ่งเน้นไปที่การจัดการเรียนการสอนของนักเรียน มีการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขและใช้กระบวนการในการแก้ไขปัญหา โรงเรียนอัจฉริยะจะสร้างสรรค์บนความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ในระหว่างทีมงานเกี่ยวกับเป้าหมายและการสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียนทำทุกอย่างให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

และโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายก้าวไปด้วยความมั่นใจ ด้วยหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ เตรียมการสอนอย่างมืออาชีพด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างกว้างขวาง

5. มีความคาดหวังอย่างสูงกับผู้เรียนทุกคน ครูมีความคาดหวังว่าเด็กทุก ๆ คน เป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ จึงมีความพยายามที่จะทำให้ผู้เรียนทุกคนเป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ครูผู้สอนจึงต้องปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของเขาเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน รวมทั้งส่งเสริมให้มีสมรรถนะสูงภายใต้การให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง มีแนวทางและความพยายามสู่ความสำเร็จที่เป็นการกระทำที่ชัดเจนด้วยกิจกรรมที่มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนอัจฉริยะจะต้องแสดงให้เห็นว่ามีระบบของการตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการประเมินการปฏิบัติด้วยโรงเรียนและนักเรียน มีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง ใช้ข้อมูลพิสูจน์ผลในการปฏิบัติ ส่งเสริม กำกับ ติดตาม ภายใต้ความสำเร็จของนักเรียนและวางแผนพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยทีมงานและยอมรับที่จะให้พิสูจน์ความสำเร็จจากพื้นฐานของความสำเร็จนั้น ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ สามารถวัดด้วยทีมของโรงเรียนที่กำหนดโดยผู้ปกครอง ด้วยการให้ข้อมูลที่แสดงความก้าวหน้า เกี่ยวกับผู้เรียน

7. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) สังคมแห่งการเรียนรู้จะต้องเกิดขึ้นจากค่านิยมและเป้าหมายมีการทำงานด้วยความร่วมมือในการปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุง ยุทธศาสตร์การสอนและปรับปรุงการวัดและประเมินผล มีการให้ทักษะความรู้อย่างหลากหลาย ร่วมกัน ดึงดูดความสนใจร่วมกันแก้ไขปัญหาโรงเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เป็นชุมชนที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการพูดคุยสนทนา มีการสืบเสาะพิจารณา นำเอาความเสี่ยงที่อาจจะพิจารณาและต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในลักษณะสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ ครูผู้สอนจะรู้สึกว่าเขาสามารถพัฒนาความรู้และตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

8. สนับสนุนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อถือได้ สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้เรียนย่อจะสะท้อนบนการเรียนรู้ของเขา การจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการ และถือว่าเป็นสิ่งที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ โรงเรียนอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่สอดคล้องกันในการจัดสรรทรัพยากรกับการบริหารจัดการชั้นเรียน สมาชิกของทีมจะประชุมกันเสมอ ๆ และอภิปรายถึงการบริหารจัดการชั้นเรียน และใช้ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาเพื่อการจัดการกับพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

จากรูัจฉน์ สองเมือง (2559) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง คือ โรงเรียนที่มีการตั้งเป้าหมายการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่เน้นองค์ความรู้ที่ผู้เรียนจะต้องได้รับมาเป็นเรื่องของสมรรถนะของผู้เรียน การละเลยเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ทัศนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาก็หมายถึงความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาในภาพรวมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1. สภาวะทางสังคม มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุเช่นเดียวกับในหลายประเทศที่ได้เข้าสู่ภาวะนี้ไปแล้วสภาวะนี้เกิดขึ้นจากการที่อัตราการเกิดลดลง คนมีอายุยืนขึ้น สภาพดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาด้วยเช่นกันอย่างน้อย ในสองประเด็น คือ 1) บุคลากรการศึกษาที่จะมีโอกาสขาดแคลนและจำเป็นต้องขยายอายุการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบสำหรับการจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น เพราะเป็นคนกลุ่มใหญ่ของสังคม และการศึกษาที่ไม่สามารถหยุดอยู่เพียงในวัยการศึกษาหรือวัยทำงาน สองประเด็นนี้เป็นโจทย์สำคัญหนึ่งสำหรับผู้บริหารในปัจจุบันที่จะต้องวางแผนการจัดการที่ชัดเจนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 2. ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนจะเปลี่ยนไป สังเกตได้อย่างง่ายจากพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าที่ปัจจุบันการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เครือข่ายสังคมก็เข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจของคนมากขึ้น ขณะเดียวกันพฤติกรรมการทำงานของคนเปลี่ยนไป ต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่เร็วมากขึ้น การยึดมั่นในองค์กรอาจจะน้อยลงไป จึงเป็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จะต้องเอื้อต่อการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ 3. การเข้าถึงเทคโนโลยีเทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เด็กรุ่นใหม่จะใช้เป็น เครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเอง ขณะเดียวกันยังจะต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอีกด้วย แต่ ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในสถานศึกษาจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้องมีแผนการจัดการที่ชัดเจน เช่นเดียวกันกับการวาง โครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องที่จะต้องมีการลงทุนและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน 4. ความหลากหลายและความขัดแย้ง สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่มากขึ้น พร้อม ๆ กับการจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพในองค์กร เพราะเอกภาพในองค์กรคือหัวใจของความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ด้วยเหตุนี้การสร้างเอกภาพ การทำให้เกิดทีมในการทำงานจึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษนี้ 5. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนในยุคใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่ยึดติดกับที่ทำงาน มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา และนิยมที่จะทำงานแบบอิสระมากกว่า ดังนั้นการรูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ท้าทายผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน รุ่นใหม่ ซึ่งประเด็น

องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย 1) ด้านบริหารจัดการที่มีคุณภาพ 2) ด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ และ 3) ด้านสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย

Teddlie และ Reynolds (2000) ได้สรุปกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ไว้ 9 กระบวนการ ดังนี้

ตาราง 7 กระบวนการที่ทำให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

กระบวนการ	องค์ประกอบของกระบวนการ
1. กระบวนการของการนำองค์การ ที่มีประสิทธิผลจากวิสัยทัศน์การบริหาร	การบริหารจัดการ - มั่นคงและมุ่งมั่น - ให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ - แสดงออกถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ - กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง - การคัดเลือกและมอบหมายงานให้กับบุคลากร
2. กระบวนการสอนที่มีประสิทธิผล	- ใช้เวลาในห้องเรียนอย่างเต็มที่ - การจัดกลุ่มและการบริหารกลุ่ม - สอนโดยใช้วิธีการสอนที่ดี/ปรับวิธีสอนที่เหมาะสม
3. การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการสื่อสาร	- ให้ความสำคัญทางวิชาการ - ใช้เวลาสูงสุดในการเรียนรู้ของทั้งโรงเรียน
4. การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก	ด้านบุคคล - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบระเบียบ - เน้นการสนับสนุนในเชิงบวก
5. การสร้างความคาดหวังสูงในสิทธิและหน้าที่	ด้านสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี - สำหรับนักเรียน/สำหรับบุคลากร - ความรับผิดชอบ - สิทธิและหน้าที่

ตาราง 7 (ต่อ)

กระบวนการ	องค์ประกอบของกระบวนการ
6. การผลิตสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีใน การจัดการเรียนการสอน	- ระดับโรงเรียน ทุกระดับ - ระดับห้องเรียน - ระดับนักเรียน
7. การพัฒนาทักษะของบุคลากรใน โรงเรียน	- จัดอบรมการสร้างสื่อ นวัตกรรม - พัฒนาเทคโนโลยีใน
8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	- ป้องกันแรงกดดันด้านลบจากผู้ปกครอง - มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง

Hoy และ Miskel (2011) ได้จัดกลุ่มแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน  
อัจฉริยะไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มของ Edmonds องค์ประกอบหรือคุณลักษณะของโรงเรียน  
อัจฉริยะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ครูคาดหวังสูงกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
3. การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานที่จำเป็น
4. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ
5. การติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มของ Smith และ Purkey องค์ประกอบหรือคุณลักษณะของ  
โรงเรียนอัจฉริยะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. หลักสูตรที่มีการวางแผนและมีเป้าประสงค์
3. เป้าหมายองค์การชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. การใช้เวลาทำงานเป็นสำคัญ
5. การยอมรับความสำเร็จทางวิชาการ
6. การมีบรรยากาศที่ดี
7. การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน
8. การสนับสนุนและมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง



9. การจัดการในโรงเรียน
10. การพัฒนาบุคลากร
11. ความมั่นคงของบุคลากร
12. การวางแผนโดยรวมมือจากทุกฝ่าย
13. การสนับสนุนโดยตรง

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม ของ Scheerens และ Bosker องค์กรประกอบหรือคุณลักษณะของโรงเรียนอัจฉริยะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา
2. คุณภาพหลักสูตรและการเปิดโอกาสในการเรียนรู้
3. การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
4. การใช้เวลาในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การแจ้งผลและให้รางวัลอย่างเหมาะสม
6. ห้องเรียนมีบรรยากาศที่ดี
7. โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดี
8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
9. การมีอิสระในการเรียนรู้
10. การมีศักยภาพที่สามารถวัดได้
11. การมีฉันทามติและทำงานร่วมกัน
12. การสอนเป็นลำดับ
13. การสอนที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะหรือองค์ประกอบหลักที่สำคัญของโรงเรียนอัจฉริยะนั้นมีนักวิชาการมากมายและหลากหลาย ในที่นี้ขอสรุปเป็น 11 องค์ประกอบ (Simon, 1995) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมืออาชีพ หรือภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership)
  - 1.1 มีพลัง/มีแนวทางการมีส่วนร่วม
  - 1.2 ทำอย่างมืออาชีพ
2. เป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision and goals)
  - 2.1 มีจุดมุ่งหมาย
  - 2.2 การปฏิบัติที่สม่ำเสมอ
  - 2.3 การร่วมพลังกัน

3. สิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ (A learning environment)
  - 3.1 บรรยากาศที่ดี เป็นระเบียบ
  - 3.2 สิ่งแวดล้อมที่นำทำงานเอื้อต่อการเรียนรู้
4. การจัดการเรียนการสอนที่เข้มข้น
  - 4.1 ใช้เวลาในการจัดการสอน
  - 4.2 เน้นวิชาการ
  - 4.3 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
5. การสอนที่มีคุณภาพและทรงพลัง (Purposeful teaching)
  - 5.1 องค์กรที่มีประสิทธิภาพ
  - 5.2 จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
  - 5.3 การมีบทเรียนที่มีรูปแบบที่ดีและมีประสิทธิผล
  - 5.4 ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
6. ความคาดหวังสูง (High expectations)
  - 6.1 ความหวังสูงทุกรอบ
  - 6.2 คาดหวังในการสื่อสาร
  - 6.3 ทำทลายความสามารถและปัญญา
7. การกระตุ้นเชิงบวก (Positive reinforcement)
  - 7.1 หลักสูตรที่ดีและชัดเจนในการปฏิบัติ
  - 7.2 การสะท้อนผลและข้อมูลป้อนกลับ
8. การกำกับติดตามความก้าวหน้า (Monitoring progress)
  - 8.1 การกำกับติดตามผลการเรียนและคุณลักษณะเด็ก
  - 8.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
9. สิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบของผู้เรียน (Pupil rights and responsibilities)
  - 9.1 ยกระดับความมั่นใจในตนเองของเด็ก
  - 9.2 กำหนดความรับผิดชอบ
  - 9.3 การควบคุมการปฏิบัติและงานที่ทำ
10. หุ่นส่วนระหว่างบ้านและโรงเรียน (Home-school partnership)
 

ผู้ปกครองมีส่วนร่วมและเข้ามาร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็ก
11. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (A learning organization)
  - 11.1 การพัฒนาบุคลากรด้วยการพัฒนาวิชาชีพ

## 11.2 การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดความสำเร็จที่คาดหวังในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพไว้ 3 ด้าน ดังนี้

### 1. การบริหารจัดการ

- 1.1 มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาได้ดี
- 1.2 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนางานวิชาการ ทำงานเป็นระบบ นำ ICT มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหาร
- 1.3 เน้นความเป็นเลิศทาง วิชาการ สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการเรียนรู้ ในชุมชน

### 2. ด้านครูและบุคลากร

- 2.1 ครูผู้สอนรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล สอนโดยเน้นทักษะการคิด ใช้สื่อช่วยสอน
- 2.2 สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ผลิตสื่อช่วยสอน ใช้ผลการวิจัยพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 ครูสามารถใช้เทคนิคการสอนหลากหลาย ใช้สื่อ ICT ในการสอน มีการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม
- 2.4 นักเรียนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขเป็นคิดเชิงเปรียบเทียบ รับผิดชอบ มีวินัย ประหยัด
- 2.5 คิดวิเคราะห์เปรียบเทียบ สรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 2.6 นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามความถนัด มีทักษะการจัดการ และใช้ ICT เป็นต้น

### 3. ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- 3.1 สถานที่เรียนสะอาด ปลอดภัย มีสาธารณูปโภคพื้นฐาน ห้องสมุดมีหนังสือเพียงพอ
- 3.2 มีห้องปฏิบัติการที่ใช้การได้ดี จัดและใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลาย มีสื่อ ICT เพียงพอ
- 3.3 สิ่งแวดล้อมทั้งใน และนอกห้องเรียนเอื้อให้นักเรียนรักการเรียนรู้

Argyris และ Ransbotham (2016) ได้ให้ความหมายองค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ หมายถึง โรงเรียนที่มีลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้

แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning)

หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ คือ 1) มีการบริหารจัดการที่ดี 2) มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และ 3) มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย

Senge (1994) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างโรงเรียนอัจฉริยะอยู่ที่การสร้างวินัย

5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการ ที่เป็นแนวทางสนทนาการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to The Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Sub-Consciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติ แนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยใช้แนวคิดหลักของ Hamzah (2010) ; Siavash (2012) ; Zhu (2016) ; Farhad (2019) ; ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) ; สมศักดิ์ จีวัฒน์ (2555) ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) ดังแสดงในตารางดังนี้

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ

องค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ	Hamzah (2010)	Siavash (2012)	Zhu (2016)	Farhad (2019)	วิรัช วิรัชนิการรณ (2561)	ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560)	สมศักดิ์ จีวัฒน์ (2555)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สพฐ. (2561)	ความถี่
1. ด้านการระบบบริหารจัดการ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9*
2. ด้านบริหารนโยบาย	/	/		/	/				/	4
3. ด้านบุคลากรดิจิทัล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9*
4. ด้านการจัดการเรียนการสอน	/			/	/	/			/	5
5. ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี		/	/	/	/	/	/	/	/	9*
6. ด้านการรู้และสื่อสารดิจิทัล	/					/	/	/	/	4
7. ด้านสภาพแวดล้อม			/		/			/		3
8. ด้านการดำเนินงานตามแผนงาน				/			/		/	3

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาองค์ประกอบที่จะนำสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลหรือยุคปัจจุบันได้จากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ไม่มีการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะโดยชัดเจนแต่เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นอัจฉริยะ การบริหารจัดการยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียน

อัจฉริยะในยุคดิจิทัลมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและสามารถนำวิธีการที่ได้มาบูรณาการให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษานั้น ๆ จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป นำมาใช้เป็นวิธีการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านบุคคล และ 3) ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบซึ่งนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความเห็นไว้แล้ว

ตาราง 9 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ด้านการบริหารจัดการ	1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน 1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด 1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน 1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร 1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร
2. ด้านบุคคล	2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน 2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ 2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ 2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน 2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง 2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล 2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ 2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ 2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ 2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ
3. ด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี (ต่อ)	3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ 3.2 มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย 3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ 3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก 3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน 3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ 3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน 3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา

จากตาราง 9 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ออกเป็น 3 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ มี 7 ตัวชี้วัด ด้านบุคคล มี 12 ตัวชี้วัด และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารจัดการ

- 1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ
- 1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน
- 1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร
- 1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด
- 1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน
- 1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร
- 1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร

## 2. ด้านบุคคล

2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน

2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้

2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้

2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน

2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง

2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์

2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐาน

ความสมเหตุสมผล

2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์

2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ

## 3. ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

3.2 มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย



3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ

3.4 มีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก

3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน

3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ

3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน

3.8 มีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นได้  
ทุกที่ทุกเวลา

### แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคในการวิจัย

#### 1. การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใดและประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงทางบวก (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) โดยกระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง

2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2)

และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น

4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ (3) และจัดลำดับ

ความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็น

5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความ  
ความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ (4)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นควรใช้วิธีการหลาย ๆ แบบ วิธีการที่ดีควรเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและ

เชิงคุณภาพ นักประเมินต้องทราบว่าความต้องการจำเป็นดังกล่าวเป็นของใคร โดยทั่วไปนักประเมินจะจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการก่อนของผู้ให้บริการ และบางครั้งนักประเมินอาจต้องพิจารณากลุ่มผู้มีส่วนสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายในการประเมินและนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน นักประเมินจึงต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งเทคนิคในการจัดลำดับความสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธี Priority Need Index (PNI<sub>modified</sub>) ซึ่งเป็นวิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพ ที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean difference) โดยถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพที่ควรจะเป็น (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) โดยใช้สูตร  $PNI\ modified = I - D / D$  วิธีการหา PNI จากการคำนวณตามสูตรข้างต้นและจัดมาเรียงในตารางลำดับความสำคัญความจำเป็น (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2558)

#### การหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ

King, Stevahn, Ghere และ Minnema (2001) กล่าวว่า การหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (Multi-attribute consensus reaching : MACR) เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ โดยใช้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณา ข้อวินิจฉัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถือเป็นดัชนีบอกความตรงของแบบทดสอบนิยมใช้ในการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด จุดมุ่งหมายของการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะคือ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นเข้าร่วมเป็นสมาชิกในการเลือกและให้ค่าคะแนนของตัวชี้วัด มีการแสดงความคิดเห็นให้เหตุผลในการตัดสินใจเลือกตัวชี้วัดและสรุปขั้นสุดท้ายด้วยการหาฉันทามติของสมาชิก ซึ่งการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะมีขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 มิติสิ่งนำเข้า (Generation of input)

1. ขั้นตอนของการกำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) โดยทำการคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกตามแนวนี้จะทำให้ได้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องที่จะทำการวิจัยได้ตรงประเด็น
2. การคัดเลือกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นสมาชิกจะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยหลายกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 3-10 คน โดยสมาชิกภายในแต่ละกลุ่มมีลักษณะเหมือนกันให้มาก (Homogeneous) และสมาชิกต่างกลุ่มให้มีลักษณะต่างกันอย่างให้มาก (Heterogeneous) การที่จัดเช่นนี้เพื่อเป็นการป้องกันการเป็นผู้ผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา (Dominate)

#### ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทามติ (Consensus working session)

1. ผู้ดำเนินการให้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด หรือให้สมาชิกเสนอองค์ประกอบและตัวชี้วัดขึ้นก็ได้ และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อยดำเนินการหา

ฉันทามติภายในกลุ่มของตนโดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละกลุ่มพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบและตัวชี้วัด จากนั้นตัดสินใจกำหนดค่าคะแนนของแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยวิธี Likert-type rating system โดยให้คะแนนตั้งแต่ 0-100 และในแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัดพร้อมทั้งให้นำน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบและแต่ละตัวชี้วัด

2. ผู้ดำเนินการนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญแล้วมาจัดอันดับโดยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Means) และค่าพิสัย (Ranges)

ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทามติ (Synthesis of consensus)

1. ในการกำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการหาฉันทามติเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดดังนั้นหากตัวชี้วัดใดมีระดับการกระจายของการกำหนดค่าคะแนนมาก ผู้ดำเนินการจะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับแล้วมาให้สมาชิกแต่ละคนอภิปรายถึงเหตุและผลในการให้ค่าคะแนนในตัวชี้วัดนั้น ๆ เพื่อหาฉันทามติในองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่มีปัญหา

2. ให้สมาชิกแต่ละคนพิจารณาตัดสินใจใหม่เป็นครั้งสุดท้าย และให้ค่าคะแนนและน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัดอีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างกันไปจากเดิมได้ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติของผู้มีส่วนร่วมในการสรุปผลการสังเคราะห์จะได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ (Face validity) จะพิจารณาจากฉันทามติของสมาชิกในกลุ่มถ้าตัวชี้วัดใดถูกตัดสินว่ามีฉันทามติสูง (Real agreement) ก็จะมี ความตรงเชิงพินิจสูง และตัวชี้วัดใดถูกตัดสินว่าไม่มีฉันทามติ (Real disagreement) ก็แสดงว่าไม่มีความตรงเชิงพินิจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่มีทฤษฎีรองรับ ซึ่งลดข้อด้อยของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความแปรผันเนื่องจากองค์ประกอบรวมและองค์ประกอบเฉพาะ

2. ความเป็นอิสระระหว่างองค์ประกอบรวมและองค์ประกอบเฉพาะมีอิสระต่อกัน นั่นคือ ความแปรปรวนมีค่าเท่ากับ 0

3. คุณสมบัติด้านบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบ

ข้อตกลงนี้จะวิเคราะห์ความแปรปรวนในตัวแปรสังเกตได้ออกเป็นผลบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะและความแปรปรวนขององค์ประกอบรวม โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ประกอบมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมเมตริกสหสัมพันธ์
2. การสกัดองค์ประกอบเพื่อหาจำนวนองค์ประกอบร่วมน้อยที่สุดระหว่าง

ตัวแปร

3. วิธีหมุนแกนเป็นวิธีการเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย ไม่ซับซ้อน
4. การสร้างตัวแปรประกอบและสเกลองค์ประกอบโดยมีเกณฑ์การสร้างสเกลองค์ประกอบใกล้เคียงองค์ประกอบร่วมที่ควรจะเป็นมากที่สุด

ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square statistics) ดัชนีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การใช้ค่าไค-สแควร์เป็นสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะค่าไค-สแควร์ มีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบ ซึ่งถ้าข้อมูลมีความเบ้สูงก็จะทำให้ค่าไค-สแควร์สูงกว่าปกติ นอกจากนี้ อาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้น ซึ่งแก้ไขโดยพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือควรมีค่าน้อยกว่า 5.00

2. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation : RMSEA) ค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่า โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index) ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนี ได้แก่ GFI (Goodness of fit index) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบาย ได้โดยโมเดล AGFI (Adjusted Goodness of fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยการปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ PGFI (Parsimony goodness of fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมอธิบายได้ด้วยการปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดลโดยทั่วไป ค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0-1 ค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

4. Comparative fit Index (CFI) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบโมเดลการวิจัย มีความกลมกลืนสูงกว่าโมเดลอิสระมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปค่า CFI ที่มากกว่า 0.95 ถือว่า สอดคล้องกลมกลืนดี ค่า CFI ระหว่าง 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้

5. ดัชนีของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root mean squared residual = RMR) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของโมเดล 2 โมเดล RMR ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

รับขวัญ ภูษาแก้ว (2557) ได้วิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การ สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน มัธยม ศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 388 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค  $PNI_{modified}$  ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของ การบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุดและสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของ การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่งและการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้ง องค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การ สมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติและทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดและคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อม ภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย (1) ยึดมั่น ในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกย่อง ชีตความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหาร คนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกย่องคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกย่องคุณภาพครูและบุคลากร

รัฐกาญจน์ พชรจิราพันธ์ (2558) ได้วิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากผู้บริหารเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และนักวิจัยโครงการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนฐานราก และนักวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยภายใต้โครงการวิจัยและพัฒนาภาครัฐร่วมเอกชนในเชิงพาณิชย์ประจำปีงบประมาณ 2557-2558 ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 74 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{modified}$  ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกประเด็น 2) จุดแข็งในการบริหารการวิจัยของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ด้านการจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเครือข่าย ด้านการจัดระบบสื่อสารของเครือข่าย ด้านการจัดการให้เกิดการได้ประโยชน์ของสมาชิกทุกฝ่ายในเครือข่าย ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานและหลักความโปร่งใส ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผลเครือข่าย ในขณะที่จุดอ่อนในการบริหารการวิจัยเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การบริหารด้านการจัดตั้งกลุ่มเครือข่าย ด้านการสร้างแผนงานเครือข่าย ด้านการสรรหาแหล่งทุนอื่น ๆ สร้างแม่แบบสัญญาและขั้นตอนการจัดการด้านการเงินเครือข่าย ด้านการจัดการให้เกิดพันธะสัญญาสมาชิกเครือข่าย ด้านการสร้างการสนับสนุน ด้านการปฏิบัติการของเครือข่าย ด้านการจัดวางโครงสร้างทรัพยากรบุคคลของเครือข่าย ด้านการวางแผนทางในการจัดการกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของทีมงานเครือข่าย ด้านการจัดระบบสารสนเทศของเครือข่าย ด้านการจัดระบบการเรียนรู้ร่วมกันของเครือข่าย ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมเครือข่าย ภาวะคุกคามต่อการบริหารการวิจัยของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและนโยบายรัฐและสภาพเศรษฐกิจ ในขณะที่สภาพสังคมและสภาพทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสต่อการบริหารการวิจัยของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 3) กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการบริหารการวิจัยต้นทางของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนท้องถิ่นแต่ละภูมิภาค กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการวิจัยระหว่างทางของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนท้องถิ่นแต่ละภูมิภาคและกลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาประสิทธิผลการบริหารการวิจัยปลายทางของเครือข่ายวิจัยอุดมศึกษา

มลิวัดย์ ธรรมแสง (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี และดิจิทัล เพื่อการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีในโรงเรียน 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5) การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา 6) การประเมินและการนิเทศด้วยเทคโนโลยี 7) สังคม จริยธรรม และกฎหมายสำหรับพลเมืองยุคดิจิทัล 8) ความเป็นมืออาชีพ

สมุนา ธิกุลวงษ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 286 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL Version 8.80 ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไคแอสควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 185.15 df เท่ากับ 98 ค่า p เท่ากับ 0.06 GFI เท่ากับ 0.98 AGFI เท่ากับ 0.95 และ RMSEA เท่ากับ 0.03 และ (2) คุณลักษณะการบริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.23 และคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากบริบทโรงเรียน โดยมีคุณลักษณะการบริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากนโยบายการบริหารและการปฏิบัติโดยมีคุณลักษณะการบริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรส่งผ่านโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15

ฐิติรัตน์ เพ็ชรอินทร์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ร้อยละและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI<sub>modified</sub> ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย (1) กระบวนการบริหารโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติและด้านการประเมินผล (2) การมองโลกทางวิชาการเชิงบวก 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในความสามารถของคณะครู ความไว้วางใจในพ่อแม่ ผู้ปกครอง และนักเรียนและการให้ความสำคัญกับวิชาการ (3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ การสืบเสาะหาความรู้ในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ และการสร้างคุณค่าที่นอกเหนือจากการเรียนในโรงเรียน 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน และ 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก สำหรับโรงเรียนทุกขนาด ได้แก่ (1) กลยุทธ์เร่งรัดการยกระดับความเชื่อมั่นในความสามารถทางการสอนของคณะครู (2) กลยุทธ์รวมพลังและประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนวิชาการสู่ความเป็นเลิศและ 2 กลยุทธ์เพิ่มเติม ได้แก่ (1) กลยุทธ์เร่งรัดการยกระดับความไว้วางใจของผู้บริหารและคณะครูที่มีต่อพ่อแม่ ผู้ปกครองและนักเรียน (สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ) (2) กลยุทธ์เสริมสร้างความไว้วางใจของผู้บริหารและคณะครูที่มีต่อพ่อแม่ ผู้ปกครองและนักเรียน (สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่)

ทินกร บัวชู (2562) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การจัดการศึกษาในรูปแบบที่ผ่านมามีจะไม่เหมาะสมกับการสร้างพลเมืองในยุคดิจิทัล ความท้าทายที่ควรตระหนักก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างไร เป้าหมายหลักในการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจึงควรเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้แล้วต่อยอดองค์ความรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้วยดิจิทัล ทั้งในเรื่องความคิดความเป็นผู้นำและพฤติกรรม สามารถสร้างทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มองปัญหาแบบองค์รวม (Holistic View) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถออกแบบสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดิจิทัล (Future Design) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพโรงเรียนในปัจจุบันเปรียบเทียบกับโรงเรียนดิจิทัลในอนาคตร่วมกับครูผู้สอน



บุคลากรในโรงเรียน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล การกำหนดงานหลักของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการศึกษา การปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับโรงเรียนดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการบริหารบุคคลให้มีความรู้ ทักษะความสามารถด้านดิจิทัล ส่งเสริมและสนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่โรงเรียนดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานในทุกๆ งานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการเป็นโรงเรียนดิจิทัลต่อไป

สุชน วิเชียรสรรค์ (2562) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 คน วิธีการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 3) พัฒนากลยุทธ์ 4) ประเมินกลยุทธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับ ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\mu = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับสูงมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการ พัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษา ( $\mu = 4.64$ ) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน ( $\mu = 4.57$ ) การติดตามดูแลความร่วมมือด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล ( $\mu = 4.51$ ) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกตและประเมินผลของครู ( $\mu = 4.50$ ) ด้านการ เสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา ( $\mu = 4.50$ ) ส่วนด้านที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ( $\mu = 4.39$ ) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ( $\mu = 4.38$ ) การมุ่งเน้นและ สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ( $\mu = 4.30$ ) 2) สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แต่การจัดทำแผนไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีปัจจัยภายใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสื่อและวัสดุอุปกรณ์

และด้านบริหารจัดการ ปัจจัยภายนอก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ 9 ตัวชี้วัด และ 21 มาตรการ 4) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ “อยู่ในระดับมากที่สุด”

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนกลุ่มเครือข่าย จำนวน 420 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเปิดตารางสำเร็จรูปของ เคจซีเมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม – อุปสรรคการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก จากโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จำนวน 3 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการ และตัวแทนกลุ่มเครือข่าย ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเครือข่าย 3) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน 4) ภาวะผู้นำของผู้ประสานงานเครือข่าย 5) การประเมินผลและการปรับปรุงงาน ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.75$ ) 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.41$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับการควรปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.39$ ) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนา

โรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมมีค่า ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) 3. กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์กระตุ้นการก่อตั้งเครือข่ายความร่วมมือ 2) กลยุทธ์พัฒนาการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือ 3) กลยุทธ์การประเมินผลและการปรับปรุงงานของเครือข่ายความร่วมมือ และผลการประเมินโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.60$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.53$ )

เจษฎา ชวนะไพศาล. (2563) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมีการรู้เทคโนโลยีและการบูรณาการเทคโนโลยีในการสอนของครูเป็นสื่อกลางต่อประสิทธิผลครูในโรงเรียนศิครีตำบล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียน การรู้เทคโนโลยีและการบูรณาการเทคโนโลยีในการสอนของครูที่มีต่อประสิทธิผล การสอนของครูจากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ ศึกษาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนศิครีตำบล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู ดังนั้น ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ การเรียนการสอน ผลิตภาพและความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุน การจัดการและการดำเนินงาน การวัดและการประเมินผล และสังคม กฎหมาย และปัญหาทางจริยธรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประกอบหกองค์ประกอบสอดคล้องกับมาตรฐานเทคโนโลยีทางการศึกษาแห่งชาติสำหรับผู้บริหาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 398 และ 828 องค์ประกอบ ที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 73.124 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งหมด และผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และระบุองค์ประกอบหลักตัวแปรภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของประเทศไทย และการวิเคราะห์องค์ประกอบในครั้งนี้พบว่า ค่า KMO ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีค่า 0.964 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า ได้จัดเป็นสององค์ประกอบโดยผู้วิจัยกำหนดชื่อตัวแปรสังเกตได้ทั้งสองว่าภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีด้านการบริการ ประกอบด้วย องค์ประกอบผลิตภาพ และความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุน การจัดการและการดำเนินงาน และสังคม กฎหมาย และปัญหาทางจริยธรรมและตัวแปรภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ การเรียนการสอน และการวัดและการประเมินผล การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียน สามารถจำแนกได้เป็นสองมิติ ซึ่งแต่ละมิติเป็นตัวแปรแฝง ทั้งนี้ในแต่ละมิติประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้มีติดละสามตัวแปร งานวิจัยต่างประเทศ

Gary และคณะ (2005) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเทคโนโลยีจากการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้น พบว่า การศึกษาปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมองค์การระบุมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมและองค์การนวัตกรรม จากการวิเคราะห์แนวคิดกระบวนการลำดับชั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัย 3 ปัจจัยของวัฒนธรรม และส่วนประกอบย่อย 8 ปัจจัย การใช้แนวคิดการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้นความสัมพันธ์ของปัจจัย และการตัดสินใจตามรูปแบบลำดับชั้นจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม การศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมที่สำคัญและปัจจัยองค์ประกอบ พบว่า ความสามารถในการเรียนรู้ การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ องค์การเฉื่อยชา เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การนวัตกรรม นวัตกรรมเทคโนโลยีต้องการองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงรากฐานวัฒนธรรมและเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการปรับเทคโนโลยีแต่สิ่งที่ยากคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จากผลการศึกษาปัจจัยความสามารถในการเรียนรู้สู่ความสำเร็จ และองค์การเฉื่อยชาเป็นปัจจัยองค์ประกอบสำคัญในการปรับเทคโนโลยีในองค์การ

Hay Insight Selections (2005) ได้ศึกษา เรื่อง องค์การเทคโนโลยี : บทบาทจากบริษัทเอกชน พบว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และพัฒนาวัฒนธรรมไปสู่อนาคต วัฒนธรรมต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงานเพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม บรรยากาศองค์การเป็นส่วนเล็กในองค์การ จากการศึกษาพบว่า ร้อยละ 54-72 ของความแตกต่างบรรยากาศองค์การมาจากความแตกต่างในรูปแบบบริหาร บรรยากาศองค์การมีผลต่อความเป็นผู้นำ ด้านดิจิทัลบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องใช้อำนาจที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาต่างยอมรับความคิดใหม่ของบุคลากรในองค์การ บุคคลต้องได้รับการยอมรับว่าทำในสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความคาดหวัง บรรยากาศที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนผลงานเฉพาะบุคคลได้ดีและในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศอันก่อให้เกิดเทคโนโลยีที่ดีเยี่ยม

Gliddon (2006) ได้ศึกษา เรื่อง การสร้างตัวแบบขีดความสามารถของผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี พบว่า สามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านเทคโนโลยีออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การเป็นการจัดการ ความคาดหวัง การนำโดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ด้านระดับพลังงานและจิตใจ ประกอบด้วย

การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผน และจัดการโครงการ ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความฉลาดทางด้านอารมณ์ ด้านบทบาทอำนาจและการเมืองด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจและด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

Chang, Hsu, Chuang และ Wu (2007) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาองค์การนวัตกรรม โดยใช้อำนาจองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมไม่สามารถจะเรียนรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดองค์ประกอบหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดำเนินการด้วยตนเอง การยอมรับของสังคม วิสัยทัศน์ร่วม และการปฏิรูประบบผู้นำรูปแบบขององค์การนวัตกรรม ต้องบรรลุความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรมโดยการเรียนรู้ในองค์การผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในการสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจัยในการพัฒนาองค์การนวัตกรรม คือ การมอบหมายงานแก่อาสาสมัครที่มีความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ สังคมที่เป็นอิสระ พนักงานมีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่และมีการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

Hamzah (2010) ศึกษาทัศนคติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความหลากหลายของของนักเรียนในโรงเรียนอัจฉริยะอย่างสร้างสรรค์ โดยศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสารสนเทศในโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศมาเลเซียของนักเรียนมุสลิม เก็บข้อมูลจากนักเรียน จำนวน 365 คน จาก 12 โรงเรียนอัจฉริยะ จากการศึกษาพบว่า นักเรียนมีความคิดเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนอัจฉริยะ เวลาที่นักเรียนใช้คอมพิวเตอร์ต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 61 ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 12

Hornig, Klasik และ Loeb (2011) ได้ศึกษา เรื่อง การใช้เวลาของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เวลาที่ใช้ในกิจกรรมการบริหารจัดการองค์การมีความเกี่ยวข้องกับผลของโรงเรียนเชิงบวก เช่น คะแนนการทดสอบของนักเรียนสูงขึ้นและส่งผลดีแก่ครูผู้สอน และได้รับการประเมินผลในเชิงบวกจากผู้ปกครองในเรื่องบรรยากาศการเรียนการสอน ในขณะที่เมื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบวันต่อวันจะส่งผลเพียงเล็กน้อย หรือไม่เกิดผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียนเลย อีกทั้งมักจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับครูผู้สอนและประเมินของผู้ปกครอง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนโดยจัดการผ่านครูผู้สอนโดยตรง อาจส่งผลเสียถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนละทิ้งบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้นำองค์กร

Siavash (2012) ได้ศึกษา ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนอัจฉริยะ ในประเทศมาเลเซีย โรงเรียนอัจฉริยะคือหน่วยงานการเรียนรู้เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีระบบของการการฝึกการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อที่จะเตรียมพร้อมให้กับผู้เรียนในข้อมูลของช่วงนั้น

จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อระบุปัจจัยของโรงเรียนอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จในประเทศมาเลเซีย ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นสำคัญที่สุดของการวิจัยในครั้งนี้ การเก็บข้อมูลจากจังหวัด Selangor โดยมีกลุ่มประชากร 88 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระบบโรงเรียนอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีการใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการส่งผ่านองค์ความรู้ไปถึงนักเรียน โรงเรียนมีระบบอินเทอร์เน็ตและเตรียมความพร้อมให้นักเรียนโดยการสอนออนไลน์เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านการปฏิสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์และการเรียนออนไลน์ และจากการสังเกตพบว่า ครูส่วนน้อยที่มีเว็ปเพจส่วนตัว จากข้อแนะนำพบว่าโรงเรียนอัจฉริยะควรมีการปรับปรุงโครงสร้างระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ รวมถึงสื่ออุปกรณ์อย่างเป็นระบบ

Zhu (2016) ได้ทำการวิจัยกรอบของการศึกษาแบบอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีตัวใหม่ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถยืดหยุ่นและสะดวกสบายที่เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้เรียนจะเข้าถึงสื่อด้วยเครือข่ายไร้สาย ขอบเขตของการศึกษาแบบอัจฉริยะจะช่วยอธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และการเพิ่มความสนใจในการเรียนรู้ ในวิจัยเล่มนี้ได้ให้คำนิยามของการศึกษาอัจฉริยะและนำกรอบแนวคิดกรอบแนวคิด 4 อย่างของการจัดการเรียนการสอนแบบการศึกษาอัจฉริยะ และ 10 คุณสมบัติหลัก ของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ในทศวรรษที่ 21 ในการกรอบแนวคิดการจัดการเรียนการสอนได้รวมถึงคำแนะนำที่แตกต่าง การเรียนรู้แบบร่วมมือแบบกลุ่ม การเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้แบบองค์รวม วิจัยเล่มนี้ยังนำเสนอเกี่ยวกับ 3 ปัจจัยหลัก ในด้านสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการและโครงสร้างพื้นฐานของการศึกษาอัจฉริยะ

Elliott (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของครูในโรงเรียนอัจฉริยะผ่าน ICT: แบบจำลองสำหรับการเปลี่ยนแปลง จากสมมุติฐานที่ว่า เมื่อการนำสื่ออุปกรณ์นำเข้ามาใช้ในโรงเรียน การบูรณาการใช้ ICT จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ไม่จำเป็นต้องเป็นจริง จากการศึกษาพบว่าครูยังจำเป็นต้องได้รับกาสนับสนุนและยังเป็นปัจจัยรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของครูในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในห้องเรียนและเป็นผู้ระบุและแก้ไขข้อล้มเหลวนั้น เป้าหมายสำคัญสูงสุดของการศึกษาคือการรวมกลุ่มโรงเรียนแกนนำ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ การประเมินผลการใช้รูปแบบโรงเรียนอัจฉริยะเพื่อนำพัฒนาการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจนเชี่ยวชาญภายในองค์กรของตนเองโดยการใช้ ICT

Farhad (2019) ได้ศึกษาศักยภาพและปัญหาอุปสรรคของ โครงการโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศอิหร่าน ด้วยใช้วิธีการแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 746 คน ประกอบไปด้วย ครู ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจาก 21 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ 3 ขั้นตอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จากการเก็บข้อมูล 3 ขั้นตอน ทำให้ได้ตัวชี้วัดด้านศักยภาพของโรงเรียนอัจฉริยะ จำนวน 8 ข้อ ประกอบไปด้วย การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ของครู ผู้บริหารและของนักเรียน การพัฒนาทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อคุณภาพของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การเพิ่มสื่อ อุปกรณ์ การเพิ่มศักยภาพด้านสภาพแวดล้อมบนสื่อออนไลน์ การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครองและสังคมในการร่วมพัฒนาและสนับสนุน และปัญหาอุปสรรค จำนวน 9 ข้อ ประกอบไปด้วย การเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของครู ผู้บริหารและนักเรียน การกำหนดหลักสูตรของผู้เรียนที่ยังไม่มีการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การขาดการสนับสนุนระบบ และผู้ให้คำแนะนำขาดผู้บริหารและครูที่มีความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ การขาดแคลนสื่ออุปกรณ์ สภาพวัฒนธรรมและสังคมที่ไม่เอื้ออำนวย

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศจะเห็นว่า โดยส่วนใหญ่ค่อนข้างน้อย ซึ่งไม่พบการวิจัยหรือพัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์องค์กรเอกชนเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าถ้ามีการนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นลำดับต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนและวิธีการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

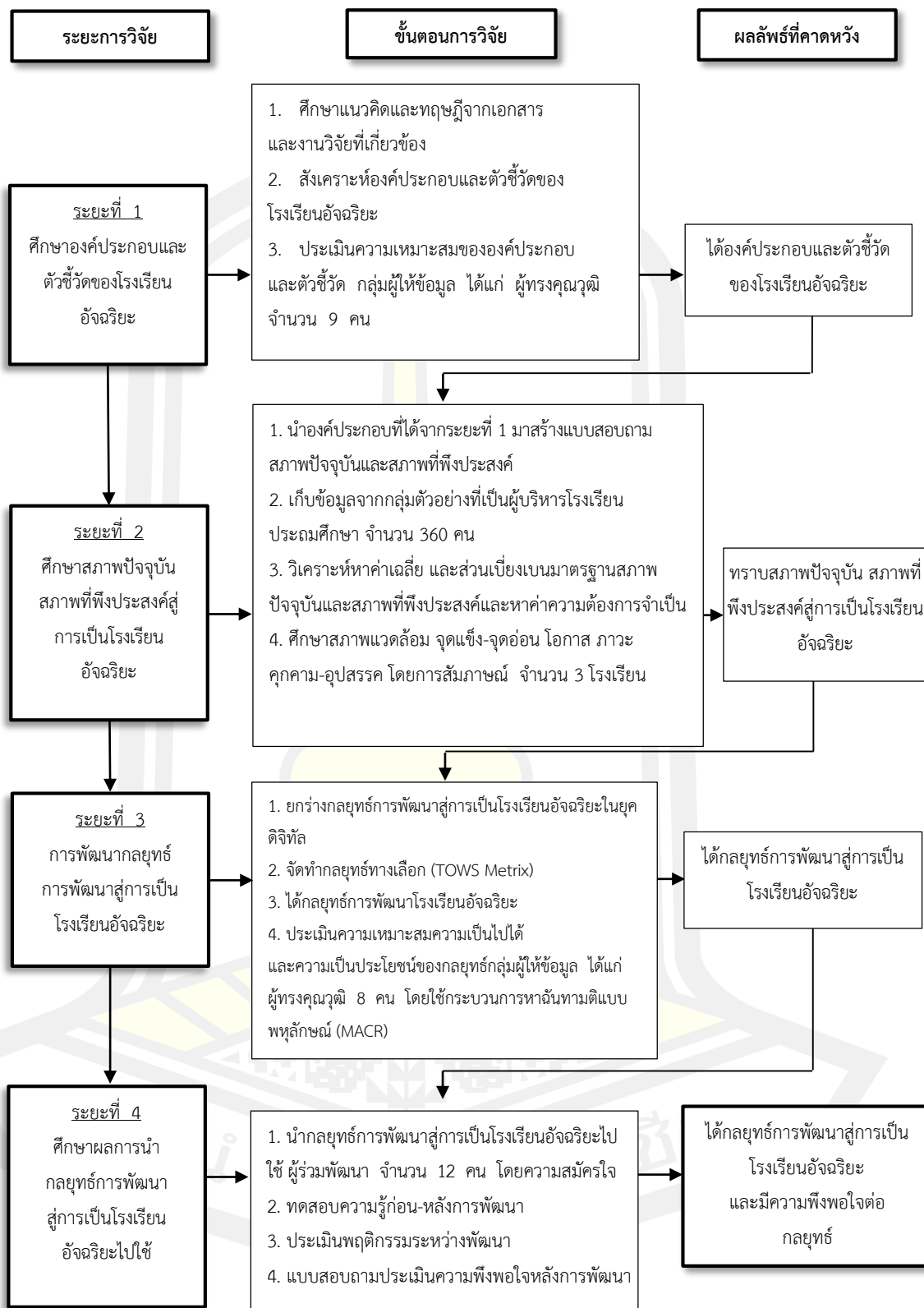
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังภาพประกอบ 9





ภาพประกอบ 9 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

## ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนอัจฉริยะสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดหลักของ Hamzah (2010) ; Siavash (2012) ; Zhu (2016) ; Farhad (2019) ; ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) ; สมศักดิ์ จิวพัฒนา (2555) ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561)

1.2 สัเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ได้ 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ มี 7 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านบุคคล มี 12 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด

1.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ที่ระดับมากที่สุด

1.4 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดมาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory factor analysis)

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและประเมิน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติดังนี้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา

2.1.2 มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

ขึ้นไป

2.1.3 เป็นผู้บริหารการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหาร อย่างน้อย 5 ปี

## 2.1.4 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหาร

อย่างน้อย 5 ปี

ประกอบด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เหิโรสง  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 2
5. นายชัยนรินทร์ วสอินรัมย์  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ฉะเชิงเทรา เขต 1
6. นายเสนอ แสนคำ  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ร้อยเอ็ด เขต 2
7. ดร.ปริญนันท์ เหิโรสง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงครั้งใหญ่  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
8. นางศศิธร สังขศิลา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองผำล้อมวิทยา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
9. นางสาวนิภาพร น้ำคำ  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนตากแดดสุธรรมประชาสรรค์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

2.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัย  
จำนวน 2 ท่าน

2.2.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านจิตวิทยา จำนวน 1 ท่าน

2.2.3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน  
และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีประสบการณ์  
ในการสอนด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัยหรือการบริหารการศึกษาหรือจิตวิทยา  
อย่างน้อย 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมินผลการศึกษา

อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.)

สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารการศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 โรงเรียน

2.3.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 270 คน เนื่องจากการวิจัยในระบายนี้นเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) จำเป็นต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสม ซึ่ง Hair, Tatham, Anderson และ Black (2009) เสนอวิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากจำนวนตัวแปรในการวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 เท่าของตัวแปร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 27 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนทั้งสิ้น 270 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

ขั้นที่ 1 แบ่งจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย บึงกาฬ) เขตตรวจราชการที่ 11 (นครพนม มุกดาหาร สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์) เขตตรวจราชการที่ 13 (อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ) และเขตตรวจราชการที่ 14 (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์)

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัด กลุ่มละ 1 สพป. โดยใช้ในการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (สพป.เลย เขต 3) เขตตรวจราชการที่ 11 (สพป.สกลนคร เขต 3) เขตตรวจราชการที่ 12 (สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1) เขตตรวจราชการที่ 13 (สพป.อุบลราชธานี เขต 4) และเขตตรวจราชการที่ 14 (สพป.บุรีรัมย์ เขต 4)

ขั้นที่ 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 270 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยใช้ในการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

กลุ่ม	สพป.	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	สพป.เลย เขต 3	107	34
เขตตรวจราชการที่ 11	สพป.สกลนคร เขต 3	182	57
เขตตรวจราชการที่ 12	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	171	59
เขตตรวจราชการที่ 13	สพป.อุบลราชธานี เขต 4	142	55
เขตตรวจราชการที่ 14	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	192	75
รวม		794	260

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของ  
กลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดของ  
กลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่การเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ  
ในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่  
การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษา  
มาเป็นกรอบการสร้าง
4. นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้องและปรับปรุง  
ตามคำแนะนำ
5. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การ  
วิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit and

Hungler, 1999) โดยมีตรรกะนี้ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 1.00

6. จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 แบบสอบถามองค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

ในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุก

ประเด็น

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit and Beck, 2012) โดยมีตรรกะนี้ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.92 และค่าความเชื่อมั่นใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้าง Google Form ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแบบสอบถาม

5. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory factor analysis) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เพื่อดูความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดกับองค์ประกอบของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index)

6.3 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient)

6.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory factor analysis)

### ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

#### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค PNI : Priority Needs Index

#### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 โรงเรียน



2.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย  
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ  
Morgan (Krejcie and Morgan, 1970) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage  
random sampling) โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจ  
ราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย บึงกาฬ) เขตตรวจ  
ราชการที่ 11 (นครพนม มุกดาหาร สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ขอนแก่น มหาสารคาม  
ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์) เขตตรวจราชการที่ 13 (อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ)  
และเขตตรวจราชการที่ 14 (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์)

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัด กลุ่มละ 1 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple  
random sampling) คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (สพป.บึงกาฬ) เขตตรวจราชการที่ 11 (สพป.  
มุกดาหาร) เขตตรวจราชการที่ 12 (สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3) เขตตรวจราชการที่ 13 (สพป.ยโสธร  
เขต 2) และเขตตรวจราชการที่ 14 (สพป.ชัยภูมิ เขต 3)

ขั้นที่ 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple  
random sampling) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2

กลุ่ม	จังหวัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	สพป.บึงกาฬ	211	73
เขตตรวจราชการที่ 11	สพป.มุกดาหาร	244	83
เขตตรวจราชการที่ 12	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	214	73
เขตตรวจราชการที่ 13	สพป.ยโสธร เขต 2	184	64
เขตตรวจราชการที่ 14	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	188	65
รวม		1,041	360

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลที่ได้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit and Beck, 2012) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัย จำนวน 2 ท่าน

2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านจิตวิทยา จำนวน 1 ท่าน

3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีประสบการณ์ในการสอนด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัยหรือการบริหารการศึกษาหรือจิตวิทยาอย่างน้อย 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด  
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมินผลการศึกษา  
อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา  
วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.)  
สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน  
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี  
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา  
เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โดยมีตรรกะความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับหรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 1.00

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ซึ่งมีอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.88

3.2.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.94 ละสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.95

3.2.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการโรงเรียน

4.2 ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

4.4 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ใส่ Google Form ส่งออนไลน์ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อง่ายต่อการเก็บข้อมูล

4.5 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 355 คน คิดเป็นร้อยละ 98.61 และเลือกฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 350 ฉบับ

#### 5. การจัดการทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ และร้อยละ

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์สู่การเป็น โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 นำผลมาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index)

6.1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

6.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอนบาค

### 6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ความถี่

6.2.2 ร้อยละ

6.2.3 ค่าเฉลี่ย

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2.5 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

### ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI : Priority Needs Index) ที่ได้จากระยะที่ 2 มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.2 นำวิธีการพัฒนาที่ได้จากทฤษฎีต่างๆมาวิเคราะห์ สังเคราะห์

1.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 นำกลยุทธ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้กระบวนการหาฉันทมติแบบพหุลักษณะ (MACR : Multi Attribute Consensus Reaching) (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2551) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

##### 1.4.1 การหาฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยจะส่งร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ระหว่างวันที่ 10 - 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นให้ท่านนำส่งที่ผู้ประสานงาน หรือประเมินผ่าน Google Form ภายในวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำคะแนนมาจัดอันดับ โดยวิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย มากกว่า 4 หรือ (80%) ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทมติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการกระจายของค่าของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทมติ

##### 1.4.2 การสังเคราะห์ฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วม สังเคราะห์ฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ ในวันพุธที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ณ ห้องประชุมประวีต เอราวรรณ ชั้น 5 อาคาร EDU แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกประชุมได้ 2 แบบ คือ Online หรือ Onsite ก็ได้ คณะผู้วิจัยแจ้งผลคะแนนจากการหาฉันทมติให้ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านรับทราบ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาคะแนนที่สมาชิกไม่มีฉันทมติ เนื่องจากในการกำหนดคะแนนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการหาฉันทมติ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ ดังนั้นหากส่วนใดของกลยุทธ์ มีระดับการกระจายของการกำหนดคะแนนมาก ก็จะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอภิปรายถึงเหตุผลในการให้คะแนนในส่วนนั้นๆเพื่อหาฉันทมติในส่วนที่มีปัญหาให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละ

ท่านพิจารณาตัดสินใหม่ครั้งสุดท้าย และให้คะแนนแต่ละคะแนนในส่วนต่างๆอีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างกันไปจากเดิมได้ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าพิสัย

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นสมาชิกซึ่งต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาจะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน โดยจัดให้สมาชิกมีคุณลักษณะเหมือนกัน (Homogeneous) ให้มาก และสมาชิกต่างกลุ่มให้มีคุณลักษณะต่างกัน (Heterogeneous) ให้มาก การคัดเลือกเช่นนี้เพื่อป้องกันการเป็นผู้ผูกขาด หรือควบคุมการสนทนา ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย

### 1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนุ วงษ์จินดา

วุฒិการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2. ดร.อนันต์ พันนึก

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพร.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคทั้ง

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

### 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร

วุฒิการศึกษาสูงสุด Ed.D. (Education Administration)

Deakin University : AUSTRALIA

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

### กลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ

#### 5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญนอก

วุฒិการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

#### 6. ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา  
เขต 1

#### 7. ดร.นิพนธ์ ยศดา

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### 8. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนก  
ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน  
เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

#### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



3.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน และออกแบบประเมิน

3.2.3 ร่างแบบประเมิน โดยใช้ประเด็นของการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.4 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.5 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของหลักสูตรการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของหลักสูตรการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการหาความตรงเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการหาฉันทมติจากพหุคุณลักษณะนี้ ได้ข้อมูลที่จะมาวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิธีการหาฉันทมติจากพหุคุณลักษณะนั้น จะใช้การให้คะแนนเป็นตัวเลข ซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ 0 – 100 โดยกำหนดช่วงคะแนน (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2551)ดังนี้ วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย มากกว่า 80 ค่าพิสัย น้อยกว่า 40 สมาชิกมีฉันทมติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่าเท่ากับ 40 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการกระจายของความถี่ของกลุ่มแสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทมติ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแบบประเมิน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) ผู้วิจัยจึงใช้หลักการเทียบอัตราส่วน โดย คำนวณค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.00 ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทมติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการกระจายของความถี่ของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทมติ ควรนำหัวข้อนั้นมาอธิบายเพื่อปรับแก้ไขและสังเคราะห์ฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ

2) ในขณะที่สมาชิกกลุ่มทำการอภิปรายหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์ แต่ละประเด็นของการอภิปราย เพื่อนำเป็นข้อมูลประกอบการให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยพิจารณาในประเด็นการอภิปราย สำคัญ ความเกี่ยวข้องของแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์และนำมาบรรยายเพื่อให้เห็นภาพของการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล เชงคุณภาพมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

5.2.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 ค่าเฉลี่ย

### 6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

การนำของกลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้นั้น ผู้วิจัยได้จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาสามารถเรียนรู้ตามขั้นตอนกระบวนการพัฒนาตนเองได้เลย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 โดยมีผู้บริหารและครู จำนวน 12 คน ได้มาโดยเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

1.2 ประชุมชี้แจง อธิบายขั้นตอนการใช้กลยุทธ์ช่วงเวลาในการพัฒนา ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาทราบ

- 1.3 ประเมินผลก่อนการพัฒนาหลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 1.4 นำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปใช้กับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างและศึกษาผลการใช้หลักสูตร
- 1.5 ประเมินผลหลังการพัฒนาหลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

และติดตามผล

- 1.6 ประเมินความพึงพอใจในการใช้หลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 2.1 แบบประเมินหลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แบ่งเป็น 2 ตอน

ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 2 ตัวเลือก ได้แก่ ตัวผู้เข้ารับการพัฒนา คือ ผู้บริหารและครู เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก(Force choice)

ตอนที่ 2 ประเมินหลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรโดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

- 3.1 แบบประเมินหลักสูตรสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน

2. กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ
4. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit and Beck, 2012) โดยมีตรรกษานี้ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับหรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.91
5. ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

### 3.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้กลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ
2. กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ
4. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit and Beck, 2012) โดยมีตรรกษานี้ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.94
5. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.90
6. ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากผู้เข้าร่วมพัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินระดับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

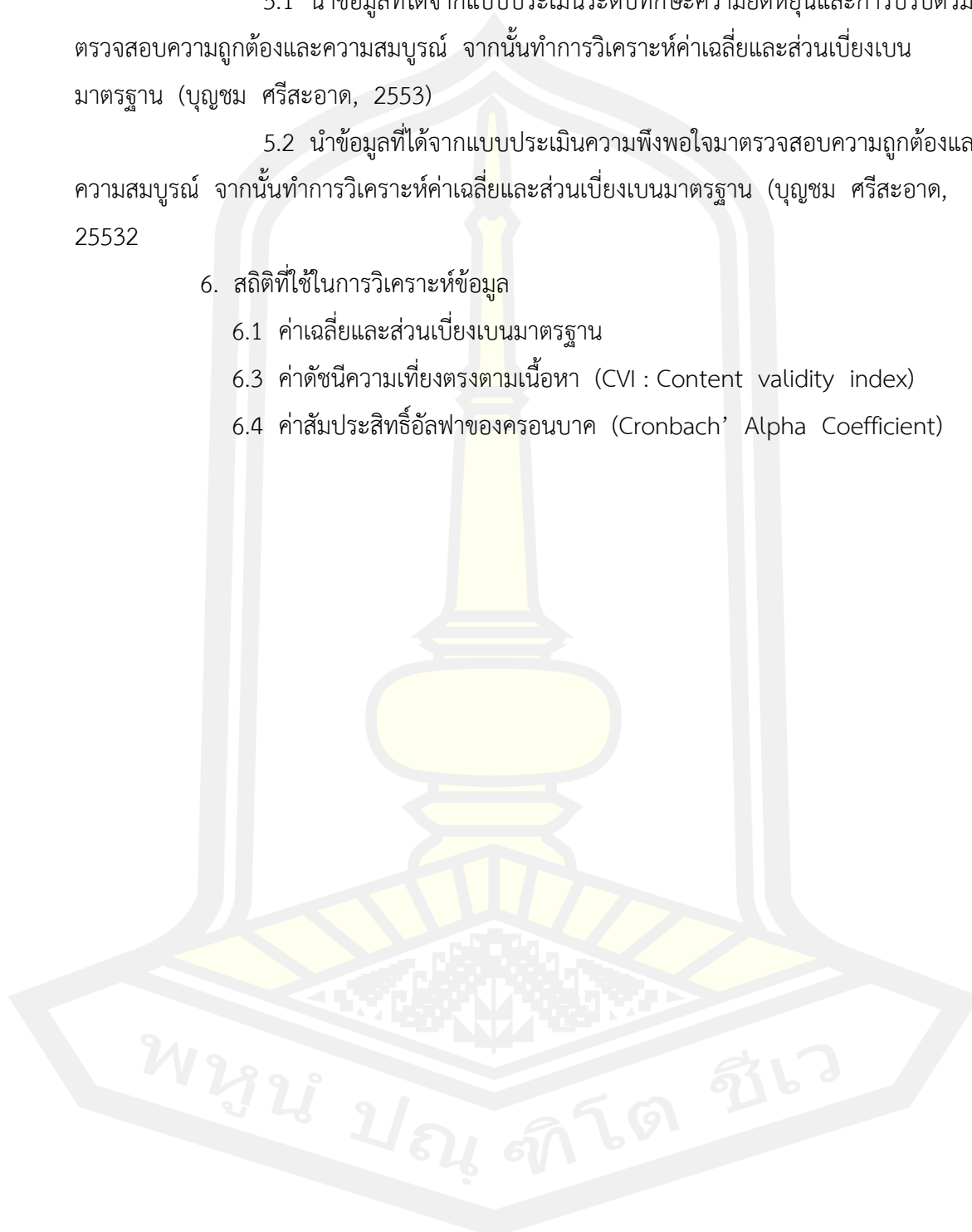
5.2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความพึงพอใจมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index)

6.4 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศในการตอบความมุ่งหมายและคำถามของการวิจัย โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

SmSchool แทน ความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

Admin แทน ด้านการบริหารจัดการ

Person แทน ด้านบุคคล

Inno แทน ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

A1 แทน กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ

A2 แทน กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน

A3 แทน กำหนดโครงสร้างหลักสูตร

A4 แทน กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด

A5 แทน วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน

A6 แทน กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร

A7 แทน กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร

P1 แทน ครุวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดทำทรัพยากร

ทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน

- P2 แทน ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้
- P3 แทน ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้
- P4 แทน ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน
- P5 แทน ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
- P6 แทน ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง
- P7 แทน นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ
- P8 แทน นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล
- P9 แทน นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ
- P10 แทน นักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมล
- P11 แทน นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้
- P12 แทน นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ
- I1 แทน มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ
- I2 แทน มีห้องสมุดออนไลน์
- I3 แทน มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ
- I4 แทน มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียนครูและผู้คนทั่วโลก
- I5 แทน มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและนักเรียนทุกคน
- I6 แทน มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ
- I7 แทน จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน

18 แทน มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเอง  
สามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา

## 2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sk	แทน	ค่าความเบ้
Ku	แทน	ค่าความโด่ง
$PNII_{\text{modifeid}}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
B	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
FS	แทน	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
$\chi^2$	แทน	ค่าไค-สแควร์
$r^2$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ
$R^2$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลของแต่ละองค์ประกอบ
(t Values)	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
RMR	แทน	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนและวิธีการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่ความโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดสู่ความโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ  
ในยุคดิจิทัล โดยใช้แนวคิดหลักของ Hamzah (2010) ; Siavash (2012) ; Zhu (2016) ;  
Farhad (2019) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ; ญรัฐภูมิ พงศ์สิริ (2560) ; สมศักดิ์ จิวพัฒนา  
(2555) ; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) พบว่า  
ความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ  
2) ด้านบุคคล 3) ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และมีรายละเอียดของตัวบ่งชี้ จำนวน  
27 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 สรุปลองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ด้านการบริหารจัดการ	1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน 1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด 1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน 1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร 1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
2. ด้านบุคคล	<p>2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน</p> <p>2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้</p> <p>2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอน และการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้</p> <p>2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน</p> <p>2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และพ่อแม่ผู้ปกครอง</p> <p>2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์</p> <p>2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล</p> <p>2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์</p> <p>2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอ คอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้</p> <p>2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ</p>
3. ด้านสื่อวัตกรรม และเทคโนโลยี	<p>3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3.2 มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย</p> <p>3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
3. ด้านสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี (ต่อ)	3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก 3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน 3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ 3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน 3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา

จากตาราง 12 สรุปได้ว่า สรุปรองค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 2) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน 3) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 4) กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด 5) วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน 6) กำหนดแนวทางพัฒนา บุคลากร 7) กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร องค์ประกอบด้านบุคคล มี 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน 2) ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ 3) ครูได้รับการประเมิน ตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ 4) ครูจัดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน 5) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 6) ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง 7) นักเรียนมี ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ 8) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้า ตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล 9) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และ จัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ 10) นักเรียนสามารถสืบ ค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมล 11) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่าน วิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ 12) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่ สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ องค์ประกอบด้านสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจาก

แหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ 2) มีห้องสมุดออนไลน์ 3) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ 4) มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก 5) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและนักเรียนทุกคน 6) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ 7) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน 8) มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ ทุกเวลา

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด องค์ประกอบสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
1. ด้านการบริหารจัดการ	4.75	0.46	มากที่สุด	4.73	0.60	มากที่สุด
2. ด้านบุคคล	4.50	0.76	มากที่สุด	4.62	0.74	มากที่สุด
3. ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.63	0.52	มากที่สุด	4.53	0.72	มากที่สุด
รวม	4.63	0.58	มากที่สุด	4.63	0.69	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.63) ด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.75) รองลงมา คือ ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี (4.63) และด้านบุคคล (4.50) ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.63) ด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.73) รองลงมา คือ ด้านบุคคล (4.62) และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี (4.53)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม ด้านการบริหารจัดการ

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
ด้านการบริหารจัดการ						
1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	4.37	0.74	มาก	4.50	0.54	มาก
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.52	0.56	มาก
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	4.39	0.74	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	4.25	0.71	มาก	4.30	0.71	มาก
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	4.50	0.54	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	4.38	0.74	มาก	4.76	0.47	มากที่สุด
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร	4.51	0.56	มาก	4.51	0.62	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ คือ กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.51$ ) วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.39$ ) กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.38$ ) กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.37$ ) กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด ( $\bar{X} = 4.25$ ) และการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ คือ กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา คือ กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.75$ ) วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.63$ ) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $\bar{X} = 4.52$ ) กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.51$ ) กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.50$ ) และกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด ( $\bar{X} = 4.30$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสม ด้านบุคคล

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
ด้านบุคคล						
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	4.51	0.54	มาก	4.53	0.54	มาก
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้	4.63	0.52	มากที่สุด	4.25	0.71	มาก
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	4.23	0.84	มาก	4.50	0.76	มาก
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	4.48	0.54	มาก	4.38	0.74	มาก
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.52	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	4.75	0.46	มากที่สุด	4.52	0.54	มาก
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ	4.64	0.52	มากที่สุด	4.51	0.77	มาก
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	4.50	0.54	มาก	4.06	0.77	มาก
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์	4.38	0.74	มาก	4.54	0.56	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	4.88	0.35	มากที่สุด	4.86	0.35	มากที่สุด
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอ คอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	4.40	0.74	มาก	4.50	0.54	มาก
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัย	4.65	0.52	มากที่สุด	4.55	0.58	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล คือ นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ ) รองลงมา คือ ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 4.75$ ) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.65$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.64$ ) ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.63$ ) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.62$ ) ครูวางแผนจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ ) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.48$ ) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 4.40$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.23$ ) และการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล คือ นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูล

ออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา คือ ครูประเมินการผลเรียนรู้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.63$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.54$ ) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.55$ ) ครูวางแผนจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดทำทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.53$ ) ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 4.52$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.51$ ) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ ) ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.25$ ) และนักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 4.06$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี						
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	4.53	0.54	มาก	4.25	0.71	มาก
2. มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย	4.25	0.71	มาก	4.50	0.54	มาก
3. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	4.75	0.46	มากที่สุด	4.26	0.71	มาก
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก	4.63	0.52	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก



ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	SD.	แปรผล	$\bar{X}$	SD.	แปรผล
ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี						
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	4.52	0.54	มาก	4.42	0.52	มาก
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	4.76	0.46	มากที่สุด	4.52	0.76	มาก
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	4.62	0.54	มากที่สุด	4.40	0.74	มาก
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียน	4.38	0.74	มาก	4.53	0.54	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา คือ มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.75$ ) มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 4.63$ ) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 4.62$ ) มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.53$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.52$ ) มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ ) และมีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.25$ ) และการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมา คือ มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.52$ ) มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 4.40$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.42$ ) มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 4.38$ ) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มี

คุณภาพ ( $\bar{X} = 4.26$ ) และมีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.25$ )

### 1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภาพรวมพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นโค้งปกติ ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-4.58 ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.84

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เมื่อพิจารณาจากการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในทุกกลุ่มตัวแปรแฝงมีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูงและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองได้

ตาราง 17 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหาร (N = 270)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	197	72.96
1.2 หญิง	73	27.04
2. วิชยฐานะ		
2.1 ข้าราชการ	41	15.19
2.2 ข้าราชการพิเศษ	221	81.85
2.3 เชี่ยวชาญ	8	2.96

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		0.00
3.1 ปริญญาตรี	10	3.70
3.2 ปริญญาโท	213	78.89
3.3 ปริญญาเอก	47	17.41
4. ประสบการณ์การบริหาร		
4.1 1-5 ปี	22	8.15
4.1 6-10 ปี	123	45.56
4.1 11-15 ปี	98	36.30
4.1 16 ปี	27	10.00

จากตาราง 17 พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างเพศชาย จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 78.80 และเพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.04 มีวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.19 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 81.85 และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.96 มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ปริญญาโท จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 78.89 และปริญญาเอก จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.41 มีประสบการณ์การบริหาร ตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.15, ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 45.56, ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 และตั้งแต่ 16 ปี เป็นต้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 18 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	Max	Min	Range	Sk	Ku
ด้านบริหารจัดการ Admin	A1	4.02	0.62	5	2	3	-0.21	0.36
	A2	4.11	0.67	5	3	2	-0.13	-0.73
	A3	4.16	0.69	5	2	3	-0.35	-0.34
	A4	3.97	0.67	5	2	3	-0.27	0.15
	A5	4.10	0.69	5	2	3	-0.28	-0.41
	A6	4.09	0.72	5	2	3	-0.38	-0.20
	A7	3.97	0.72	5	2	3	-0.20	-0.41
ด้านบุคคล Person	P1	4.09	0.71	5	1	4	-0.77	1.99
	P2	3.91	0.79	5	1	4	-0.49	0.53
	P3	4.10	0.64	5	2	3	-0.27	0.15
	P4	4.08	0.72	5	1	4	-0.84	2.01
	P5	4.00	0.74	5	1	4	-0.78	1.59
	P6	4.03	0.70	5	3	2	-0.04	-0.94
	P7	4.01	0.62	5	2	3	-0.20	0.27
	P8	4.05	0.65	5	2	3	-0.22	-0.02
	P9	4.03	0.63	5	2	3	-0.20	0.14
	P10	4.12	0.65	5	2	3	-0.28	0.05
	P11	4.17	0.64	5	2	3	-0.34	0.13
	P12	3.96	0.67	5	2	3	-0.26	0.13
ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี Inno	I1	4.11	0.67	5	2	3	-0.28	-0.14
	I2	4.04	0.72	5	2	3	-0.43	0.07
	I3	4.13	0.73	5	2	3	-0.68	0.57
	I4	4.01	0.70	5	1	4	-0.68	1.90
	I5	4.20	0.70	5	2	3	-0.56	0.17
	I6	4.20	0.64	5	2	3	-0.38	0.11
	I7	3.81	0.74	5	2	3	-0.24	-0.13
	I8	4.07	0.72	5	2	3	-0.48	0.16

จากตาราง 18 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยอยู่ระหว่าง 3.81 - 4.20 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .62 - .79 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ความแปรปรวนและความโด่งของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความแปรปรวนต่ำและมีความโด่งของตัวแปรต่ำ แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงเบ้ซ้ายเล็กน้อย สำหรับความโด่งของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .05 - .99 แสดงว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ตาราง 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านการบริหารจัดการ

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1.00						
A2	0.67	1.00					
A3	0.61	0.56	1.00				
A4	0.64	0.71	0.64	1.00			
A5	0.50	0.54	0.56	0.51	1.00		
A6	0.57	0.60	0.73	0.61	0.55	1.00	
A7	0.59	0.66	0.53	0.71	0.39	0.61	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 570.428$  P = .000 KMO = .896

จากตาราง 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .44 - .71 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 570.428 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .896 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 20 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านบุคคล

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
P1	1.00											
P2	0.62	1.00										
P3	0.69	0.55	1.00									
P4	0.74	0.50	0.66	1.00								
P5	0.77	0.54	0.55	0.81	1.00							
P6	0.63	0.57	0.73	0.54	0.56	1.00						
P7	0.42	0.43	0.35	0.33	0.40	0.34	1.00					
P8	0.43	0.29	0.42	0.40	0.43	0.34	0.27	1.00				
P9	0.39	0.36	0.42	0.35	0.35	0.30	0.34	0.49	1.00			
P10	0.24	0.33	0.26	0.19	0.22	0.21	0.37	0.29	0.41	1.00		
P11	0.38	0.36	0.36	0.29	0.33	0.30	0.39	0.43	0.48	0.72	1.00	
P12	0.47	0.40	0.36	0.39	0.47	0.40	0.41	0.42	0.62	0.39	0.58	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 938.937$  P = .000 KMO = .863

จากตาราง 20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .24 - .81 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 938.937 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .863 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
I1	1.00							
I2	0.52	1.00						
I3	0.54	0.48	1.00					
I4	0.77	0.61	0.63	1.00				
I5	0.56	0.48	0.78	0.66	1.00			
I6	0.47	0.40	0.72	0.60	0.76	1.00		
I7	0.64	0.60	0.39	0.66	0.47	0.41	1.00	
I8	0.45	0.43	0.42	0.48	0.39	0.34	0.42	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 663.198$  P = .000 KMO = .887

จากตาราง 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .34 - .78 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 663.198 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .887 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 22 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
A1	1.00													
A2	0.67	1.00												
A3	0.61	0.56	1.00											
A4	0.64	0.71	0.64	1.00										
A5	0.50	0.54	0.56	0.51	1.00									
A6	0.57	0.60	0.73	0.61	0.55	1.00								
A7	0.59	0.66	0.53	0.71	0.39	0.61	1.00							
P1	0.51	0.53	0.43	0.50	0.36	0.41	0.49	1.00						
P2	0.50	0.46	0.36	0.48	0.35	0.41	0.46	0.62	1.00					
P3	0.51	0.48	0.40	0.46	0.41	0.39	0.41	0.69	0.55	1.00				
P4	0.48	0.51	0.44	0.47	0.43	0.40	0.45	0.74	0.50	0.66	1.00			
P5	0.46	0.56	0.45	0.48	0.45	0.38	0.39	0.77	0.54	0.55	0.81	1.00		
P6	0.45	0.42	0.31	0.43	0.35	0.31	0.40	0.63	0.57	0.73	0.54	0.56	1.00	
P7	0.47	0.39	0.36	0.38	0.43	0.40	0.37	0.42	0.43	0.35	0.33	0.40	0.34	1.00
P8	0.48	0.49	0.36	0.48	0.32	0.41	0.56	0.43	0.29	0.42	0.40	0.43	0.34	0.37
P9	0.55	0.56	0.74	0.62	0.48	0.73	0.52	0.39	0.36	0.42	0.35	0.35	0.30	0.34
P10	0.36	0.32	0.38	0.34	0.55	0.46	0.25	0.24	0.33	0.26	0.19	0.22	0.21	0.37
P11	0.37	0.46	0.43	0.45	0.68	0.45	0.32	0.38	0.36	0.36	0.29	0.33	0.30	0.39
P12	0.53	0.65	0.60	0.73	0.51	0.51	0.62	0.47	0.40	0.36	0.39	0.47	0.40	0.41
I1	0.63	0.54	0.55	0.48	0.49	0.51	0.52	0.41	0.48	0.46	0.34	0.36	0.41	0.41
I2	0.48	0.39	0.42	0.42	0.33	0.40	0.49	0.46	0.47	0.38	0.46	0.49	0.40	0.35
I3	0.61	0.54	0.57	0.48	0.50	0.67	0.54	0.57	0.53	0.51	0.52	0.47	0.44	0.44
I4	0.64	0.61	0.59	0.58	0.51	0.60	0.52	0.51	0.53	0.47	0.46	0.52	0.46	0.43
I5	0.58	0.56	0.58	0.54	0.46	0.62	0.51	0.60	0.49	0.49	0.53	0.52	0.43	0.40
I6	0.51	0.59	0.58	0.50	0.37	0.59	0.49	0.53	0.51	0.48	0.48	0.48	0.37	0.42
I7	0.49	0.44	0.44	0.41	0.40	0.41	0.40	0.38	0.46	0.31	0.37	0.39	0.31	0.41
I8	0.47	0.39	0.49	0.36	0.43	0.45	0.31	0.41	0.43	0.39	0.45	0.43	0.41	0.38



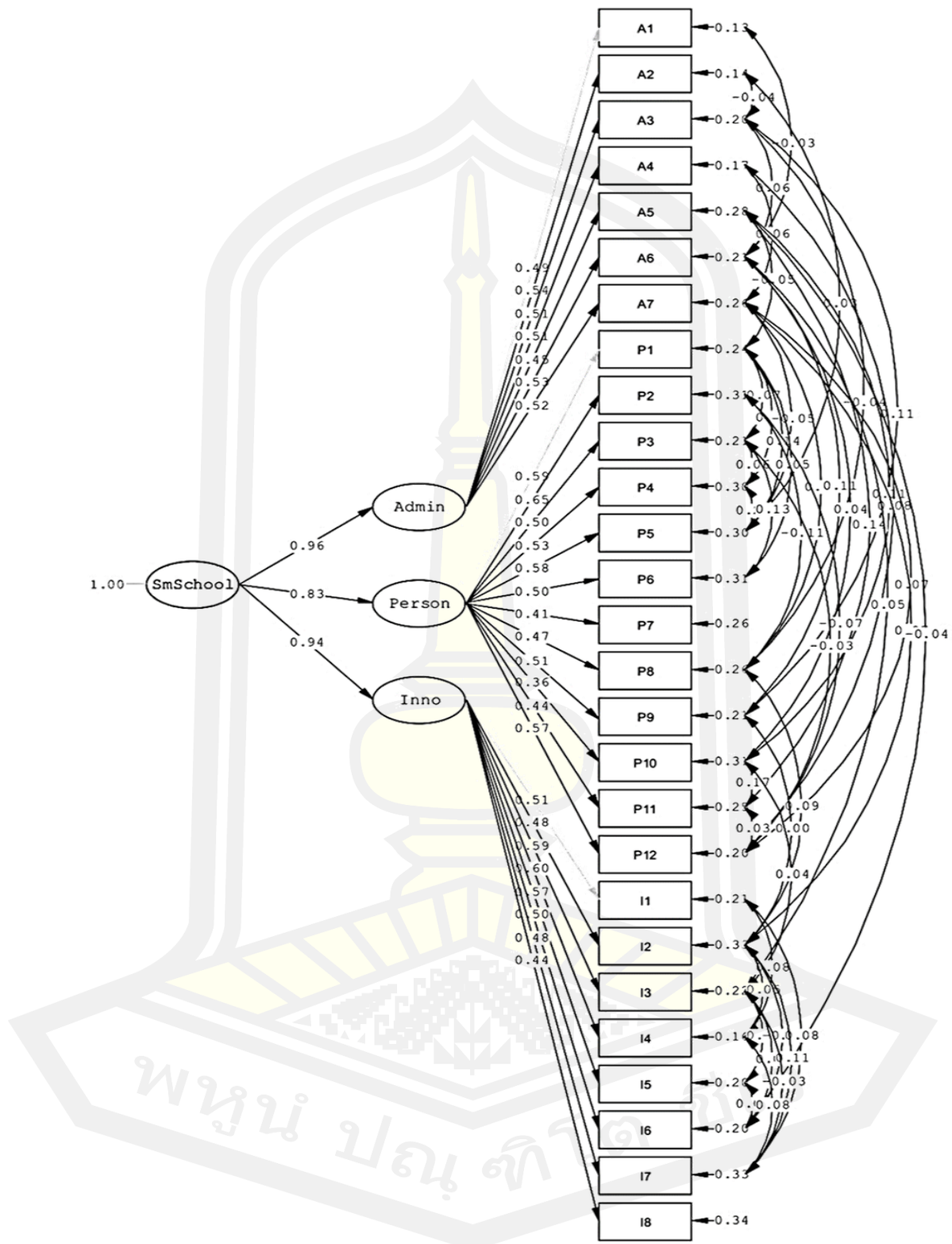
ตาราง 22 (ต่อ)

	P8	P9	P10	P11	P12	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
P8	1.00												
P9	0.49	1.00											
P10	0.39	0.41	1.00										
P11	0.43	0.48	0.72	1.00									
P12	0.42	0.62	0.39	0.58	1.00								
I1	0.44	0.49	0.40	0.48	0.52	1.00							
I2	0.54	0.42	0.31	0.40	0.41	0.52	1.00						
I3	0.47	0.55	0.47	0.46	0.46	0.54	0.48	1.00					
I4	0.46	0.54	0.41	0.48	0.59	0.77	0.61	0.63	1.00				
I5	0.50	0.52	0.33	0.37	0.50	0.56	0.48	0.78	0.66	1.00			
I6	0.49	0.53	0.30	0.39	0.45	0.47	0.40	0.72	0.60	0.76	1.00		
I7	0.32	0.39	0.28	0.37	0.45	0.64	0.60	0.39	0.66	0.47	0.41	1.00	
I8	0.31	0.42	0.24	0.30	0.32	0.45	0.43	0.42	0.48	0.39	0.34	0.42	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 2804.497$  P = .000 KMO = .914

จากตาราง 22 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .37 - .81 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 2804.497 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .914 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	r <sup>2</sup>
	$\beta$	b	S.E.		
<b>ด้านบริหารจัดการ</b>					
1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	0.79	0.52	0.03	*10.32	0.62
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	0.82	0.58	0.04	13.10*	0.67
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	0.75	0.51	0.02	9.16*	0.56
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	0.74	0.52	0.03	10.86*	0.55
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	0.82	0.66	0.05	12.28*	0.67
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	0.74	0.50	0.05	9.21*	0.55
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร	0.58	0.38	0.05	7.71*	0.34
<b>ด้านบุคคล</b>					
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	0.79	0.58	-	-	0.62
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้	0.82	0.66	0.05	12.28*	0.67
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	0.72	0.50	0.04	13.04*	0.52
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	0.80	0.62	0.05	12.43*	0.64
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.68	0.43	0.03	8.66*	0.46
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	0.67	0.45	0.02	8.62*	0.45
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	0.74	0.50	0.05	9.21*	0.55
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	0.58	0.38	0.05	7.71*	0.34
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.68	0.43	0.05	8.66*	0.46
10. นักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมลล์	0.73	0.51	0.04	12.16*	0.59

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	r <sup>2</sup>
	$\beta$	b	S.E.		
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	0.70	0.50	0.04	11.55*	0.49
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	0.75	0.52	0.04	11.88*	0.56
ด้านสื่อเทคโนโลยี					
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.73	0.51	0.04	12.16*	0.53
2. มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย	0.63	0.44	-	-	0.40
3. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	0.69	0.48	0.04	10.96*	0.48
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก	0.80	0.54	0.06	9.08*	0.64
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	0.76	0.43	0.05	9.58*	0.58
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	0.72	0.46	0.05	9.72*	0.52
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	0.69	0.44	0.05	9.38*	0.48
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียน	0.73	0.54	0.06	9.72*	0.53

$\chi^2 = 286.02$ ,  $df = 277$ , Relative  $\chi^2 = 0.95$ , P-value = 0.3416, RMSEA = 0.16,  
GFI = 0.94, AGFI = 0.91, RMR = 0.000

จากตาราง 23 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading:  $\beta$ ) ของ 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวชี้วัดทั้ง 7 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.74 – 0.82 ตัวชี้วัดทั้ง 12 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 – 0.82 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.58 – 0.74

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error : S.E.) ตัวชี้วัดทั้ง 27 ตัว มีค่าตั้งแต่ 0.04–0.06

ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวชี้วัดทั้ง 27 ตัว มีค่าตั้งแต่ 7.71 – 15.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P < .01)

ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination: r<sup>2</sup>) ของตัวชี้วัด

ทั้ง 27 ตัว ใน 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของ ตัวชี้วัดทั้ง 7 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 1 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.55 – 0.67 ตัวชี้วัดทั้ง 12 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 2 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.52 – 0.67 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ด้าน ขององค์ประกอบที่ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.34 – 0.55

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order) ได้รับค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ (Factor Loading :  $b$ ) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading :  $\beta$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error : S.E.) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination :  $b$ ) ของแต่ละองค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบ

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ			t	R <sup>2</sup>
	$\beta$	b	S.E.		
1. ด้านการบริหารจัดการ	0.96	0.87	0.07	12.59	0.76
2. ด้านบุคคล	0.83	0.94	0.10	9.74	0.94
3. ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.94	0.79	0.07	12.08	0.69

$\chi^2 = 214.86$ ,  $df = 225$ , Relative  $\chi^2 = .95$ , P-value = .67, RMSEA = .00, GFI = .94, AGFI = .91, RMR = .01

จากตาราง 24 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองโมเดลความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนคือ  $\chi^2 = 214.86$ ,  $df = 225$ , Relative  $\chi^2 = 0.95$ , P-value = 0.67, RMSEA = 0.00, GFI = 0.94, AGFI = 0.91, RMR = 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโมเดลความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะใน

ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันอันดับที่สองพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน มีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.83 - 0.97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โดยเรียงน้ำหนัก ความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (0.96) และด้านสื่อนวัตกรรมและ เทคโนโลยี (0.94) และด้านบุคคล (0.83) องค์ประกอบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากองค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการบริหารจัดการ 0.76 และด้านบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์ พยากรณ์เท่ากัน 0.69

สรุป องค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1	ด้านการบริหารจัดการ	7	ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 2	ด้านบุคคล	12	ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 3	ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี	8	ตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการศึกษาความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมา 355 คน คิดเป็นร้อยละ 98.61 และเลือกฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 350 คน ปรากฏดังตาราง

ตาราง 25 การสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเพื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	283	80.86
1.2 หญิง	67	19.14
2. วิทยฐานะ		
2.1 ชำนาญการ	51	14.57
2.2 ชำนาญการพิเศษ	294	84.00
2.3 เชี่ยวชาญ	5	1.43
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรี	7	2.00
3.2 ปริญญาโท	283	80.86
3.3 ปริญญาเอก	60	17.14
4. ประสบการณ์การบริหาร		
4.1 1-5 ปี	35	10.00
4.1 6-10 ปี	165	47.14
4.1 11-15 ปี	122	34.86
4.1 16 ปี	28	8.00

จากตาราง 25 พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 80.86 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 19.14 มีวิทยฐานะชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 14.57 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 84.00 และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 1.43 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2 ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 81.86 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 17.14 มีประสบการณ์การบริหาร ตั้งแต่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 10 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.14 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.86 และตั้งแต่ 16 ปี เป็นต้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.80

ตาราง 26 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. ด้านการบริหารจัดการ	3.34	0.60	ปานกลาง	4.71	0.68	มากที่สุด	0.298	2
2. ด้านบุคคล	3.35	0.68	ปานกลาง	4.72	0.60	มากที่สุด	0.299	1
3. ด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	3.32	0.65	ปานกลาง	4.63	0.62	มากที่สุด	0.273	3
รวมเฉลี่ย	3.34	0.64	ปานกลาง	4.69	0.63	มากที่สุด	0.290	

จากตาราง 26 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล ( $\bar{X} = 3.35$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.34$ ) และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล ( $\bar{X} = 4.72$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.71$ ) และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.63$ ) ตามลำดับ

สำหรับด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.299$ ) รองลงมา คือ ด้านบริหารจัดการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.298$ ) และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.290$ ) ตามลำดับ

พหุ มณฑล โท ชีเว



ตาราง 27 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ

ด้านการบริหารจัดการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	3.40	0.60	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด	0.262	6
2. กำหนดความรู้ ทักษะ ของบุคลากรและนักเรียน	3.35	0.64	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.282	4
3. กำหนดโครงสร้าง หลักสูตร	3.27	0.65	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.306	3
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	3.25	0.62	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.315	2
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	3.20	0.52	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.331	1
6. กำหนดแนวทางพัฒนา บุคลากร	3.41	0.60	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.261	7
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของ โรงเรียนและบุคลากร	3.36	0.62	ปานกลาง	4.64	0.49	มากที่สุด	0.275	5
รวม	3.34	0.60	ปานกลาง	4.71	0.68	มากที่สุด	0.298	

จากตาราง 27 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.41$ ) รองลงมา คือ กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.40$ ) กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 3.36$ ) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $\bar{X} = 3.35$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 3.27$ ) มีข้อสงสัยและอยากค้นหาคำตอบ ( $\bar{X} = 3.25$ ) และตั้งคำถามที่ทำทนายสภาพเป็นอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.71$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด ( $\bar{X} = 4.76$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.71$ ) กำหนดความรู้ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $\bar{X} = 4.67$ ) กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.64$ ) กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.62$ ) และกำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ

ตาราง 28 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล

ด้านบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	3.33	0.54	ปานกลาง	4.73	0.46	มากที่สุด	0.303	3
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้	3.25	0.67	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด	0.317	1
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดแวดล้อมของการเรียนรู้	3.40	0.60	ปานกลาง	4.63	0.50	มากที่สุด	0.275	10
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	3.38	0.65	ปานกลาง	4.66	0.49	มากที่สุด	0.301	4

ตาราง 28 (ต่อ)

ด้านบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.60	ปานกลาง	4.50	0.50	มากที่สุด	0.287	8
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง	3.46	(0.60)	ปานกลาง	4.42	0.50	มากที่สุด	0.283	9
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	3.28	0.62	ปานกลาง	4.70	0.47	มากที่สุด	0.305	2
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	3.44	0.60	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด	0.295	6
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูล จากห้องสมุดออนไลน์	3.35	0.60	ปานกลาง	4.44	0.50	มากที่สุด	0.253	12
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งใน, ต่างประเทศ	3.42	0.60	ปานกลาง	4.54	0.50	มากที่สุด	0.292	7
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	3.36	0.60	ปานกลาง	4.42	0.50	มากที่สุด	0.258	11
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	3.42	0.63	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด	0.297	5
รวม	3.35	0.68	ปานกลาง	4.72	0.60	มากที่สุด	0.299	

จากตาราง 28 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมา คือ นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง บนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 3.44$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ, นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.41$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.40$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 3.38$ ) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 3.35$ ) ครูวางแผนจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 3.33$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.28$ ) และครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.72$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.74$ ) รองลงมา คือ ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.73$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.70$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.66$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.63$ ) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.60$ ) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 4.56$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.54$ ) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.50$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูล จากห้องสมุดออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.44$ ) และครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ตามลำดับ

ตาราง 29 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	3.47	0.61	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.308	1
2. มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย	3.44	0.61	ปานกลาง	4.50	0.52	มากที่สุด	0.271	7
3. มีระบบอำนวยความสะดวกเสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	3.43	0.61	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.280	5
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก	3.42	0.61	ปานกลาง	4.48	0.52	มากที่สุด	0.229	8
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	3.32	0.63	ปานกลาง	4.63	0.49	มากที่สุด	0.297	3
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	3.36	0.63	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด	0.283	4
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	3.25	0.55	ปานกลาง	4.51	0.52	มากที่สุด	0.275	6
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	3.29	0.66	ปานกลาง	4.65	0.48	มากที่สุด	0.304	2
รวม	3.32	0.64	ปานกลาง	4.63	0.62	มากที่สุด	0.273	

จากตาราง 29 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )  
ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจาก

แหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 3.47$ ) รองลงมา คือ มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.44$ ) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.43$ ) มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 3.42$ ) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.36$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.32$ ) มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.29$ ) และจัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.63$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.69$ ) รองลงมา คือ มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ( $\bar{X} = 4.65$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.63$ ) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ ) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ ) มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) และมีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ใช้วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจุดที่จะใช้ในการแบ่งนั้นคำนวณได้จากค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูงสุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำสุด แล้วหารด้วยจำนวนช่วงที่ต้องการ คือ 2 ระดับ จากข้อมูลพบว่า ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูงสุด (0.331) ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำสุด (0.229) ได้ผลเท่ากับ 0.102 และนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{modified}$  เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ดังนี้

1. กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง อยู่ระหว่าง 0.283-0.331
2. กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ อยู่ระหว่าง 0.230-0.282

การพิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคามของความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการปรับปรุงพัฒนา จึงต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัดจุดอ่อนหรือลดภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำจะเป็นจุดแข็ง/โอกาสของของความเป็นโรงเรียน

อัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis)  
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวัง

ตาราง 30 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนอัจฉริยะในยุค  
ดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
<b>ด้านบริหารจัดการ</b>				
1. กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ	0.262	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	0.282	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	0.306	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	0.315	กลุ่มสูง	จุดแข็ง	N/A
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีข้อมูล พื้นฐาน	0.331	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	0.261	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียน และบุคลากร	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
<b>ด้านบุคคล</b>				
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและ จัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของ นักเรียน	0.303	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้ เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้	0.317	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญ ด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการ เรียนรู้	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A

ตาราง 30 (ต่อ)

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	0.301	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.287	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	0.283	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	0.305	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	0.295	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์	0.253	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.292	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	0.258	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	0.299	กลุ่มสูง	จุดแข็ง	N/A
ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี				
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	โอกาส
2. มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย	0.271	กลุ่มต่ำ	N/A	ภาวะ คุกคาม



ตาราง 30 (ต่อ)

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
3. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	0.280	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	โอกาส
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก	0.229	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	0.297	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	0.283	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	0.308	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	0.304	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

จากตาราง 30 พบว่า มี 15 ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง

ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.331$ ) กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.315$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.306$ )
2. ด้านบุคคล ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.317$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.305$ ) ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา ตามความต้องการของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.303$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.301$ ) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลก ที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.297$ ) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจ ด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.295$ ) และนักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.292$ )

3. ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้นักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.308$ ) มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.307$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.297$ ) และมีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ )

ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ซึ่งเป็นจุดแข็งของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มี 12 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.282$ ) กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.275$ ) กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.262$ ) และกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.261$ )

2. ด้านบุคคล ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ ครูประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.287$ ) ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.275$ ) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.258$ ) และนักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.253$ )

3. ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.280$ ) มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.275$ ) มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.271$ ) และมีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $PNI_{\text{modified}} = 0.229$ )

จากศึกษาสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2. โรงเรียนเมืองเกษตรวิสัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2

3. โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่สุวรรณภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล 3 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านบุคคล และ 3) ด้านสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี นำเสนอผล ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

โรงเรียนที่ 1

“...ประชุมระดมความคิดเห็นของคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้มี ส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้งและมีกำหนด โครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบและทักษะของบุคลากรและนักเรียน”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

โรงเรียนที่ 2

“...ให้คณะครูร่วมแสดงความคิดเห็นและคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้งที่มีการประชุมโดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ และกรอบแนวคิดกำหนดโครงสร้างหลักสูตร”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

โรงเรียนที่ 3

“...มีการประชุมเพื่อประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน กำหนดแนวทางพัฒนา บุคลากร และกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ให้คณะครูร่วมแสดง ความคิดเห็นที่มีการประชุม”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 31 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม	ความถี่
จุดแข็ง	
1. มีการกำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ	3
2. ให้มีการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร	3
3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	2
จุดอ่อน	
4. มีการกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	3
5. มีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร	3
โอกาส	
6. มีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	2
ภาวะคุกคาม	
7. มีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีข้อมูลพื้นฐาน	3

จากตาราง 31 พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านการบริหาร  
จัดการ มีดังนี้

#### จุดแข็ง

1. มีการกำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ
2. ให้มีการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร
3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด

#### จุดอ่อน

1. มีการกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน
2. มีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร

#### โอกาส

1. มีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร

#### ภาวะคุกคาม

1. มีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีข้อมูลพื้นฐาน

## 2. ด้านบุคคล

### โรงเรียนที่ 1

“...กำหนดให้ครูผู้สอนวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียนครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้ ครูต้องได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจ ให้นักเรียน”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...ให้คณะครูร่วมแสดงความคิดเห็นในการประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่องการสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง และนักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...มีการประชุมเพื่อสร้างกิจกรรมและกำหนดให้นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 32 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคคล

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม	ความถี่
<b>จุดแข็ง</b>	
1. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้	3
2. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	3
3. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	2
4. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานเหตุผลและผล	3
5. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	3
<b>จุดอ่อน</b>	
6. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	3
7. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	2
<b>โอกาส</b>	
8. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	2
9. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์	3
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ได้	3
<b>จุดแข็ง</b>	
12. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	3

จากตาราง 32 พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านบุคคล มีดังนี้  
จุดแข็ง

1. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้

2. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง
3. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ
4. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานเหตุและผล
5. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

#### จุดอ่อน

1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน

2. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน

#### โอกาส

1. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัย
2. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
3. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์
4. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ได้

#### ภาวะคุกคาม

1. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้

#### 3. ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

##### โรงเรียนที่ 1

“...กำหนดให้มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศมีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 14 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

##### โรงเรียนที่ 2

“...ให้มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพมีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วไปที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 3

“...มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการจัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน และมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลาที่อยู่ในบริเวณสถานศึกษา”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 33 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสื่อ นวัตกรรม  
และเทคโนโลยี

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม	ความถี่
จุดแข็ง	
1. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	3
จุดอ่อน	
2. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	3
3. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	3
โอกาส	
4. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	2
5. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวีดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	3
6. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียนครูและผู้คนทั่วโลก	3
7. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	3
ภาวะคุกคาม	
8. มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย	3



จากตาราง 33 พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านบุคคล มีดังนี้

#### จุดแข็ง

1. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้  
ทุกที่ทุกเวลาจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

#### จุดอ่อน

1. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ
2. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน

#### โอกาส

1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้ง  
ในและต่างประเทศ
2. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวีดีโอ  
และระบบเสียงที่มีคุณภาพ
3. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียนครูและผู้คนทั่วโลก
4. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน

#### ภาวะคุกคาม

1. มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาของความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยนำข้อมูล  
ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมาจัดทำ TOWS Matrix  
เพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1. จุดแข็ง (S = Strength) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มี  
ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความเป็นโรงเรียน  
อัจฉริยะ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

2. จุดอ่อน (W = Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการ  
จำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัดหรือลดจุดอ่อน

3. โอกาส (O = Opportunities) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการ  
จำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

4. ภาวะคุกคาม (T = Threats) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการ  
จำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง โดยหลีกเลี่ยงแนวทางที่จะก่อให้เกิดภาวะคุกคาม

จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ดังนี้

1. จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับส่วนนี้เป็น  
กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

2. จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับส่วนนี้เป็น  
กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในมาใช้เพื่อลดอุปสรรคภายนอก

3. จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับส่วนนี้เป็น  
การจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดี

4. จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับส่วนนี้  
เป็นการพยายามลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคภายในต่าง ๆ

ตาราง 34 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก	S1 การบริหารจัดการ	W1 ด้านสื่อเทคโนโลยี
โอกาส (Opportunities) O1 ด้านบุคคล	S+O SO1 กำหนดโครงสร้าง บทบาทความรับผิดชอบ (S1, O1)	W+O WO1 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร (W1, O1) WO2 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริม การจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ (W2, O1)
ภาวะคุกคาม (Threats) T1 สื่อนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	S+T ST1 มีระบบซอฟต์แวร์ ช่วยในการบริหาร จัดการ (S1, T1)	W+T WT1 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด (W1, T1)

ตาราง 35 กลยุทธ์ (SO) จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>S1 ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>1. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน</p> <p>2. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร</p> <p>3. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด</p> <p>4. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>5. กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร</p>	<p>O1 ด้านบุคคล</p> <p>1. วางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>2. ได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอน</p> <p>3. จัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>4. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์</p>	<p>SO1 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร</p>

ตาราง 36 กลยุทธ์ (ST) จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S1 ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>1. เปิดรับและตอบสนองต่อความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี</p> <p>2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</p> <p>3. เคารพความคิดของผู้อื่น และสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>T1 ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>1. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ</p> <p>2. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน</p> <p>3. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา</p>	<p>ST1 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน</p>

ตาราง 37 กลยุทธ์ (WO) จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W1 ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจาก แหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึก วีดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ</p> <p>3. มีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบ ระหว่างนักเรียนครูและผู้คนทั่วโลก</p> <p>4. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อ จำนวนบุคลากรทุกคน</p>	<p>O1 ด้านบุคคล</p> <p>1. วางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหา ทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>2. ได้รับการประเมิน ตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้าน การสอน</p> <p>3. จัดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. นักเรียนสามารถสืบค้น ข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์</p>	<p>WO1 ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านบุคคล</p> <p>WO2 ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพ ด้านสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี</p>

ตาราง 38 กลยุทธ์ (WT) จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ WT
<p>W1 ด้านบุคคล</p> <p>1. วางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหา ทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>2. ไม่ได้รับการประเมิน ตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้าน การสอน</p> <p>3. จัดการเรียนรู้ที่ไม่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. นักเรียนไม่สามารถสืบค้น ข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์</p>	<p>T1 ด้านสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี</p> <p>1. ไม่มีห้องสมุดออนไลน์ที่ ทันสมัย</p>	<p>WT1 ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี</p>

ตาราง 39 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
1. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านบุคคล	1. ส่งเสริมความเป็น เลิศให้กับบุคลากร 2. พัฒนาทักษะการ ทำงานเป็นทีมของ บุคลากร	1. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ตนเองโดยการศึกษาต่อ หรือออกไปฝึกอบรมยัง ต่างประเทศ 3. ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 4. สร้างกระบวนการพัฒนา การฝึกอบรมการ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากร เกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ที่จะ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจ ผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็น สำคัญ 5. มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับความสำคัญ ของข้อมูลอย่างมีระบบ 6. ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูล ปรึกษาหารือในประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่องรวมถึงแนวทางการแก้ไข 7. มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนว ทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 8. สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้าน ต่างๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้ เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น 9. จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ ทำงานของบุคลากร

ตาราง 39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
2. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย	ประกวดการสร้างสื่อ นวัตกรรมการสอน ของครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถ ของบุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของ บุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่ รับผิดชอบ</li> <li>ส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น</li> <li>ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/พัฒนาความรู้และ การสร้างสื่อนวัตกรรม</li> <li>จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการ ฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากร ภายนอกมาให้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนา ความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</li> <li>ส่งเสริมให้ครูส่งประกวดสื่อการเรียนรู้กับ หน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>พัฒนาการสร้างสื่อโดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน สื่อช่วยประเมินความเหมาะสม</li> </ol>
3. ส่งเสริมและพัฒนา ระบบอินเทอร์เน็ตและมี สื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสม กับครูและนักเรียน	ส่งเสริมการจัดการ เรียนการสอน ออนไลน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดโครงการอบรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะ ต่างๆ ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน</li> <li>มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อ พัฒนาความรู้ระหว่างครูและนักเรียน</li> </ol>

ตาราง 39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>4. จัดพื้นที่ เวทีสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เทคโนโลยี</p> <p>5. ศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>6. เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสื่อสารสนเทศมาช่วยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นอัจฉริยะด้านสื่อ</p>

### 3.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching) ซึ่งได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน โดยจัดให้สมาชิกมีคุณลักษณะเหมือนกัน (Homogeneous) ให้มาก และผู้ทรงคุณวุฒิต่างกลุ่มให้มีคุณลักษณะต่างกัน (Heterogeneous) ให้มาก การคัดเลือกเช่นนี้เพื่อป้องกันการเป็นผู้ผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งที่แบ่งผลการประเมินเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### 1. ผลการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยจะส่งร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้

และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ระหว่างวันที่ 10-12 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นให้ท่านนำส่งที่ผู้ประสานงาน หรือประเมินผ่าน Google form ภายในวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำคะแนนมาจัดอันดับ โดยวิธีการคำนวณ หาค่าเฉลี่ยมากกว่า 4 หรือ (80%) ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทามติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับกระจายของค่าของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทามติ ซึ่งได้ผลการประเมินเป็นดังแสดงในตาราง

ตาราง 40 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 1

รายการ	ผลการประเมิน																	
	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย
1. หลักการและเหตุผล																		
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.50	1	4.75	1	4.25	1	4.63	1	4.75	1	4.25	1
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนา	5	1	4.25	1	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.75	1	4.63	2	4.25	1	4.75	1
2. ความมุ่งหมาย																		
2.1 มีความชัดเจน	3.38	2	5	2	5	1	3.50	3	4.75	1	4.75	1	3.44	3	4.88	2	4.88	1
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.75	2	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.63	2	4.63	1	4.75	1
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.50	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.25	1	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1
3. โครงสร้าง																		
ขอบข่ายเนื้อหา	3.50	2	4.75	1	5	1	3.50	2	4.50	1	4.50	1	3.50	2	4.63	1	4.75	1
4. วิธีการพัฒนา																		
4.1 กลยุทธ์ที่สามารถที่จะบรรลุตามเป้า	4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.25	2	4.75	2	4.50	1	4.25	2	4.75	2	4.63	1
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.88	1



ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ	ผลการประเมิน																		
	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม						
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	
4.3 ระยะเวลา																			
โดยรวม	3.50	2	4.50	1	4.50	2	2.88	3	4.50	1	4.50	1	3.19	3	4.50	1	4.50	2	
กลยุทธ์ ที่ 1	ระยะเวลา	3.13	3	4.50	2	4.50	1	3.15	3	4.50	2	4.50	2	3.14	3	4.50	2	4.45	2
	วิธีการ พัฒนา	4.50	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	2
	กิจกรรม	4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	2	4.63	1
กลยุทธ์ ที่ 2	เวลา	3.88	3	4.50	2	4.50	1	3.50	2	4.50	2	4.50	1	3.69	3	4.50	2	4.50	1
	วิธีการ พัฒนา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	1	4.63	1	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1
กลยุทธ์ ที่ 3	เวลา	3.50	3	4.50	1	4.50	2	3.50	2	4.25	1	4.50	2	3.50	3	4.38	1	4.50	2
	วิธีการ พัฒนา	4.75	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	2	4.50	1	4.63	2	4.50	2	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	1	4.75	2	4.25	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.63	2	4.63	2
5. สื่อ																			
5.1 ช่วยส่งเสริมให้ การจัดกิจกรรมบรรลุ ตามวัตถุประสงค์	4.75	2	4.75	1	4.75	1	4	1	4.20	1	4.75	1	4.38	2	4.38	1	4.75	1	
5.2 สอดคล้องกับ เนื้อหาในกลยุทธ์	5.00	1	5	1	5	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.75	2	4.63	1	4.75	1	
6. การวัดและการประเมินผล																			
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ ของกลยุทธ์	5.00	1	5	2	4.75	1	4.5	1	4.75	1	4.50	1	4.75	1	4.88	2	4.63	1	
6.2 ครอบคลุมสิ่งที่ ต้อง การวัดและ ประเมินผล	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.75	1	4.63	1	4.63	1	4.75	1	
โดยรวมทั้งฉบับ													4.26		4.58		4.65		
แปลผล													มาก		มากที่สุด		มากที่สุด		

จากตาราง 40 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะ เพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 1

ด้านความเหมาะสมของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.14 – 4.75 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 3 และรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะทั้งหมด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.14–3.99 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 3 ประกอบด้วย ความมุ่งหมายด้านความชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.44 พิสัย 3 โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ค่าเฉลี่ย 3.50 พิสัย 2 วิธีการพัฒนาด้านระยะเวลาโดยรวม ค่าเฉลี่ย 3.19 พิสัย 3 ระยะเวลาใน กลยุทธ์ที่ 1 ค่าเฉลี่ย 3.14 พิสัย 3 ระยะเวลาใน กลยุทธ์ที่ 2 ค่าเฉลี่ย 3.69 พิสัย 3 ระยะเวลาใน กลยุทธ์ที่ 3 ค่าเฉลี่ย 3.50 พิสัย 3 ระยะเวลาในสำหรับรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติในขั้นตอนนี้ ต้องอภิปรายและ ลงคะแนนอีกครั้งเป็นการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในขั้นตอนการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ ต่อไป รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเหมาะสมของกลยุทธ์ ได้แก่ วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา สื่อด้านช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรม บรรลุตามวัตถุประสงค์ การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.75 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.26 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ด้านความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ได้แก่ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน การวัดและ การประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ย โดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.58 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ได้แก่ ความมุ่งหมายด้าน มีความชัดเจน วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.65 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 41 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับแก้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียน  
อัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุม  
อภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล		
กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับบุคลากร		
กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร		
1. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	<p>**ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า</p> <p>1) ไม่ควรมีกลยุทธ์รองเพราะชื่อกล ยุทธ์หลักครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด แล้ว</p> <p>2) แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกล ยุทธ์มีบางข้อที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน ควรปรับข้อความแล้วบูรณาการ เนื้อหาที่คล้ายกันเข้าด้วยกันจะทำให้ แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ ลดจำนวนลงเพื่อความสมบูรณ์</p> <p>3) สามารถอธิบายแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมของกลยุทธ์ในแต่ละข้อเพื่อ ความชัดเจนในแนวปฏิบัติจะทำให้ได้ ข้อมูลการปฏิบัติตามแนวทางของกล ยุทธ์ที่ชัดเจนสมบูรณ์เพื่อง่ายต่อการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตรงตาม เป้าประสงค์</p> <p>4) ให้นำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิทั้ง สองกลุ่มมาบูรณาการให้สอดคล้องกัน จะทำให้เนื้อหา กลยุทธ์สมบูรณ์ ยิ่งขึ้น</p>	<p>1. สร้างกระบวนการพัฒนา การ ฝึกอบรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตใน การทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิด ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และ ทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงาน อย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจ ผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดเป็นสำคัญ</p> <p>2. มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับ ความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ</p> <p>3. ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล ปรึกษาหารือใน ประเด็นปัญหาต่างๆอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข</p> <p>4. มีความเข้าใจในปัญหาและ นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ มีประสิทธิภาพ</p> <p>5. สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และ ทักษะในด้านต่างๆ ที่ประกอบด้วย บุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าถึง ข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น</p>
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาตนเองโดย การศึกษาต่อ หรือออกไป ฝึกอบรมยังต่างประเทศ		
3. ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมออย่าง น้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง		
4. สร้างกระบวนการพัฒนา การ ฝึกอบรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิด ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และ ทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงาน อย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจ ผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดเป็นสำคัญ		
5. มีการจัดทำข้อมูลจัด เรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล อย่างมีระบบ		
6. ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล ปรึกษาหารือ ในประเด็นปัญหาต่างๆ อย่าง ต่อเนื่องรวมไปถึงแนวทางการ แก้ไข		

## ตาราง 41 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล (ต่อ)		
<p>7. มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>8. สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น</p> <p>9. จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร</p>		
กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย		
กลยุทธ์รอง : ประกวดการสร้างสื่อ นวัตกรรมการสอนของครู		
<p>1. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</p> <p>2. กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากร พัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงาน และภาระงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>**ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า</p> <p>1) ไม่ควรมีกลยุทธ์รองในกลยุทธ์ที่ 2 เพราะชื่อกลยุทธ์หลักครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดแล้ว</p> <p>2) แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์มีบางข้อที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน ควรปรับข้อความแล้วบูรณาการเนื้อหาที่คล้ายกันเข้าด้วยกันจะทำให้แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ลดจำนวนลงเพื่อความสมบูรณ์</p> <p>3) สามารถอธิบายแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ในแต่ละข้อเพื่อความชัดเจนในแนวปฏิบัติจะทำให้ได้ข้อมูลการ</p>	<p>1. กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่รับผิดชอบ</p> <p>2. ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในทุกๆ ระดับชั้น</p> <p>3. ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรมและพัฒนาความรู้และการสร้างสื่อ นวัตกรรม</p>

## ตาราง 41 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย (ต่อ)		
3. ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อพัฒนากระบวนการเรียน การสอนในทุกระดับชั้น	ปฏิบัติตามแนวทางของกลยุทธ์ที่ ชัดเจนสมบูรณ์เพื่อถ่ายทอดการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตรงตาม	4. จัดสรรงบประมาณ เวลา และ ทรัพยากรอื่นๆ
4. ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/ พัฒนาความรู้และการสร้างสื่อ นวัตกรรม	เป้าประสงค์	เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมา ให้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนา
5. ส่งเสริมให้ครูส่งประกวดสื่อ การเรียนรู้กับหน่วยงาน ภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	4) ให้นำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิทั้ง สองกลุ่มมาบูรณาการให้สอดคล้อง กันจะทำให้เนื้อหา กลยุทธ์สม บูรูยิ่งขึ้น	ความรู้ความสามารถตามศักยภาพ
6. พัฒนาการสร้างสื่อโดยส่งให้ ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อช่วยประเมิน ความเหมาะสม	5) จัดเรียงวิธีปฏิบัติให้ครอบคลุม และสอดคล้องเป็นลำดับขั้นตอน ก่อนหลังเพื่อความสมบูรณ์	
กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครู และนักเรียน		
กลยุทธ์รอง : ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนออนไลน์		
1. ศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มี ความเป็นเลิศด้านการพัฒนา ระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการ จัดการเรียนการสอนที่เกิด ประสิทธิภาพ	**ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ	1. จัดโครงการอบรมส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ
2. เชิญผู้เชี่ยวชาญด้าน ระบบสื่อสารสนเทศมาช่วย ประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ในการพัฒนา องค์กรให้เป็นอัจฉริยะด้านสื่อ	1) ไม่ควรมีกลยุทธ์รองในกลยุทธ์ที่ 3 เพราะชื่อกลยุทธ์หลักครอบคลุม กิจกรรมทั้งหมดแล้ว	2. ให้มีการอบรมและพัฒนา เสริมสร้างทักษะต่างๆ ทาง เทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน
3. จัดโครงการอบรมส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	2) แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกล ยุทธ์มีบางข้อที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน ควรปรับข้อความแล้วบูรณาการ เนื้อหาที่คล้ายกันเข้าด้วยกันจะทำ ให้แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกล ยุทธ์ลดจำนวนลงเพื่อความสมบูรณ์	3. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่างครู และนักเรียน
	3) สามารถอธิบายแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมของกลยุทธ์ในแต่ละข้อเพื่อ ความชัดเจนในแนวปฏิบัติจะทำให้ ได้ข้อมูลการ	4. จัดพื้นที่ เวทีสัมมนาระดม ความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาระบบเน็ตและอุปกรณ์ เทคโนโลยี

ตาราง 41 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครู และนักเรียน (ต่อ)		
4. ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่างๆ ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน	ปฏิบัติตามแนวทางของกลยุทธ์ที่ชัดเจนสมบูรณ์เพื่อง่ายต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตรงตามเป้าประสงค์	
5. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่างครูและนักเรียน	4) ให้นำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิทั้งสองกลุ่มมาบูรณาการให้สอดคล้องกันจะทำให้เนื้อหาหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	
6. จัดพื้นที่ เวทีสัมมนา ระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เทคโนโลยี	5) ให้บูรณาการกันระหว่างกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองให้เป็นเนื้อหาเดียวกัน 6) ให้จัดเรียงวิธีการดำเนินงานก่อนหลังเพื่อความสมบูรณ์ในวิธีการปฏิบัติ	

จากตาราง 41 ผลจากกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้แก้ไขทั้ง 3 กลยุทธ์โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ไม่ควรมีกลยุทธ์รองเพราะชื่อกลยุทธ์หลักครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดแล้ว 2) แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์มีบางข้อที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน ควรปรับข้อความแล้วบูรณาการเนื้อหาที่คล้ายกันเข้าด้วยกันจะทำให้แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ลดจำนวนลงเพื่อความสมบูรณ์ 3) สามารถอธิบายแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ในแต่ละข้อเพื่อความชัดเจนในแนวปฏิบัติ จะทำให้ได้ข้อมูลการปฏิบัติตามแนวทางของกลยุทธ์ที่ชัดเจนสมบูรณ์เพื่อง่ายต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตรงตามเป้าประสงค์ และ 4) ให้นำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิทั้งสองกลุ่มมาบูรณาการให้สอดคล้องกันจะทำให้เนื้อหาหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสมตาม

คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำมาแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## 2. ผลการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ในวันพุธ ที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ณ ห้องประชุมประวัติ เอรารวรรณ์ ชั้น 5 อาคาร EDU แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกประชุมได้ 2 แบบ คือ online หรือ onsite ก็ได้ คณะผู้วิจัยแจ้งผลคะแนนจากการหาฉันทามติให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกท่านรับทราบ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาคะแนนที่สมาชิกไม่มีฉันทามติ เนื่องจากในการ กำหนดคะแนนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ ดังนั้นหากส่วนใดของ กลยุทธ์ มีระดับการกระจายของการกำหนดคะแนนมากก็จะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับ แล้วให้ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอภิปรายถึงเหตุผลในการให้คะแนนในส่วนนั้นๆเพื่อหาฉันทามติในส่วนที่มี ปัญหาให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านพิจารณาตัดสินใหม่ครั้งสุดท้าย และให้คะแนนแต่ละคะแนนในส่วน ต่าง ๆ อีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิมได้

ผลการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะนั้นได้จากการหาฉันทามติจาก พหุคุณลักษณะจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำ นโยบายสู่การปฏิบัติ จากการหาฉันทามติรอบแรกทุกคนให้คะแนนในมุมมองหรือประสบการณ์ของ ตนเอง เมื่อนำคะแนนของแต่ละคนมาแสดงทั้งค่าเฉลี่ย และพิสัยในแต่ละรายการประเมิน โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.00 หรือรายการประเมินที่มีค่าพิสัยเกินกว่า 2 (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2547) ได้วิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องนำมาพิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนอภิปราย ถึงเหตุผลที่แต่ละคนให้คะแนนในแต่ละรายการประเมินที่มีปัญหา คือ รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำกว่า 4.00 หรือรายการประเมินที่มีค่าพิสัยเกินกว่า 2 แล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนพิจารณาตัดสิน ใหม่เป็นครั้งสุดท้าย โดยให้คะแนนแต่ละตัวบ่งชี้อีกครั้งซึ่งอาจแตกต่างจากเดิมได้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติจากพหุคุณลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลปรากฏดังตาราง

ตาราง 42 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทา  
มติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2

รายการ	ผลการประเมิน																		
	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม						
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	
1. หลักการและเหตุผล																			
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.50	1	4.75	1	4.25	1	4.63	1	4.75	1	4.25	1	
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนา	5	1	4.25	1	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.75	1	4.63	2	4.25	1	4.75	1	
2. ความมุ่งหมาย																			
2.1 มีความชัดเจน	4.5	1	5	2	5	1	4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.38	2	4.88	2	4.88	1	
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.75	2	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.63	2	4.63	1	4.75	1	
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.50	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.25	1	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	
3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา																			
3.1 โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา	4.50	2	4.75	1	5	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.63	1	4.75	1	
4. วิธีการพัฒนา																			
4.1 กลยุทธ์ที่สามารถที่จะบรรลุตามเป้า	4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.25	2	4.75	2	4.50	1	4.25	2	4.75	2	4.63	1	
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.88	1	
4.3 ระยะเวลา																			
โดยรวม	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.25	2	4.50	1	4.50	1	4.38	2	4.50	1	4.50	2	
กลยุทธ์ที่ 1	4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.25	3	4.50	2	4.50	2	4.25	2	4.50	2	4.45	2	
	4.50	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	2	
	4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	2	4.63	1	
กลยุทธ์ที่ 2	เวลา	4.5	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.50	1
	วิธีการพัฒนา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	1	4.63	1	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1



## ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																	
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม					
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย	$\bar{X}$	พิสัย
กลยุทธ์ ที่ 3	เวลา	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.25	1	4.50	2	4.50	2	4.38	1	4.50	2
	วิธีการ พัฒนา	4.75	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	2	4.50	1	4.63	2	4.50	2	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	1	4.75	2	4.25	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.63	2	4.63	2
5. สื่อ																			
5.1 ช่วยส่งเสริมให้ การจัดกิจกรรมบรรลุ ตามวัตถุประสงค์		4.75	2	4.75	1	4.75	1	4	1	4.20	1	4.75	1	4.38	2	4.38	1	4.75	1
5.2 สอดคล้องกับ เนื้อหาในกลยุทธ์		5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.75	2	4.63	1	4.75	1
6. การวัดและการประเมินผล																			
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ ของกลยุทธ์		5	1	5	2	4.75	1	4.5	1	4.75	1	4.50	1	4.75	1	4.88	2	4.63	1
6.2 ครอบคลุมสิ่งที่ ต้อง การวัดและ ประเมินผล		4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.75	1	4.63	1	4.63	1	4.75	1
โดยรวมทั้งฉบับ													4.54		4.59		4.67		
แปลผล													มาก		มากที่สุด		มากที่สุด		

จากตาราง 42 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2

ด้านความเหมาะสมของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25– 4.75 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 2 และรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะทั้งหมด รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเหมาะสมของกลยุทธ์ ได้แก่ วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา สื่อด้านช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.54 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นไปได้ของกลยุทธ์กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.59 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.67 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 ระยะที่ 3 และนำข้อชี้แนะของผู้ทรงคุณวุฒิในกระบวนการประชุมอภิปรายเพื่อหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ (MACR) ปรับแก้กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ ดังนี้

### 1. หลักการและเหตุผล

การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ โดยการใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับสถานศึกษา การรับรู้ทางวัฒนธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Sheninger, 2014)

การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งภายในและนานาชาติ เป็นสิ่งที่ยังและสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำ

องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเองมีหน้าที่หลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2561) ปัจจัยหลักสำคัญในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเรียนรู้เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ มีความรู้ ใช้สติปัญญาและผลการวิจัยมาพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมีภาวะผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้บริหารนั่นเอง (กนกอร สมปราชญ์, 2560) ทั้งนี้เพราะผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง (กุลชลี จงเจริญ, 2557)

ดังนั้น ในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้เป็นที่รู้จักผ่านโซเชียลมีเดีย สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะครูและทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ตลอดชีวิต

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลของตนเอง การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

## 2. ความมุ่งหมาย

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปพัฒนาให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ

ด้านบุคคล และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีคุณภาพ

### 3. วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนมีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยการเน้นการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรในการสร้างสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

### 4. พันธกิจ (Mission)

- 4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 4.2 บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 4.3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเข้าสู่คุณภาพระดับ
- 4.4 ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่
- 4.5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

สากล

มืออาชีพ

### 5. เป้าประสงค์ (Goal)

- 5.1 ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
- 5.2 มีบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีมสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 5.3 ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาในยุคดิจิทัล
- 5.4 ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ มีขวัญ กำลังใจ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบัน
- 5.5 มีการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

### 6. กลยุทธ์ (Strategies)

- 6.1 กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล
- 6.2 กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย
- 6.3 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน

## 7. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. ด้านบริหาร จัดการ	1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน 1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด 1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน 1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร 1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร
2. ด้านบุคคล	2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน 2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ 2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ 2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน 2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง 2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ 2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล 2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์ 2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ 2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ 2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
3. ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี	<p>3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3.2 มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย</p> <p>3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ</p> <p>3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก</p> <p>3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน</p> <p>3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ</p> <p>3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน</p> <p>3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา</p>

### 8. การกำหนดกลยุทธ์สู่การพัฒนา

กลยุทธ์หลัก	วิธีการ/กิจกรรม
1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล	<p>1. สร้างระบอบการพัฒนา การฝึกอบรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นสำคัญ</p> <p>2. จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร</p> <p>3. มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ</p> <p>4. ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ปรึกษาหารือในประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข</p> <p>5. มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>6. สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าถึง ข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น</p> <p>7. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์หลัก	วิธีการ/กิจกรรม
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของ บุคลากรพัฒนาความรู้ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่รับผิดชอบ</li> <li>2. ส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในทุก ระดับชั้น</li> <li>3. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตาม ศักยภาพ</li> <li>4. ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/พัฒนาความรู้ และการสร้างสื่อนวัตกรรม</li> </ol>
3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดโครงการอบรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>2. จัดพื้นที่ เวทีสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เทคโนโลยี</li> <li>3. ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่างๆ ทางเทคโนโลยีที่จำเป็น ในยุคปัจจุบัน</li> <li>4. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่างครูและนักเรียน</li> </ol>

## 9. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ใช้วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการพัฒนา คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยโดยมีวิทยากรให้การเสนอแนะและการเป็นที่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อให้เกิดความเสถียรในการเข้าใช้ การเข้าถึงสื่อ

และแหล่งเรียนรู้ภายนอก ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินก่อนการพัฒนา

การลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ ทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา

2. การพัฒนา

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

2.1 ระยะเวลา

ระยะเวลาในการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 90 ชั่วโมง ดังตารางนี้

ขั้นตอน	วิธีการพัฒนา	เวลา
1. การสร้างความเข้าใจ	- ชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	6
2. การกำหนดแผนงาน	- การวางแผนงานขั้นตอนในการปฏิบัติ - กำหนดรูปแบบการติดตามงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการดำเนินงานให้มากที่สุด	6
3. การดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล	30
	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย	30
	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต และมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน	12
4. การประเมิน	- การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	6
รวม		90



กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการอบรมพัฒนาและการอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นตัวหลักในการพัฒนา โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจ ใช้เวลา 6 ชั่วโมง 2) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแผนงาน โดยมีการวางแผนงานขั้นตอนในการปฏิบัติ และกำหนดรูปแบบการติดตามงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการดำเนินงานให้มากที่สุด ใช้เวลา 6 ชั่วโมง 3) ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยทดลองใช้ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล ใช้เวลา 30 ชั่วโมง กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้เวลา 30 ชั่วโมง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน ใช้เวลา 30 ชั่วโมง รวมชั่วโมงการดำเนินงานเพื่อทดลองใช้ กลยุทธ์ จำนวน 72 ชั่วโมง และ 4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน โดยการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เวลา 6 ชั่วโมง ตามลำดับ

### 3. การประเมินหลังการพัฒนา

3.1 สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.2 ทดสอบความรู้หลังการพัฒนา

## 10. สื่อ

10.1 เอกสารประกอบการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะใน  
ยุคดิจิทัล

10.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ PC/Laptops โทรศัพท์ iPad

10.3 เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากร

10.4 แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

## 11. การวัดและการประเมิน

การวัดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

11.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และครูใน  
โรงเรียนประเมิน

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ  
การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

11.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

4.1 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้กับโรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา จากนั้นทำการประเมินตัวชี้วัดขององค์ประกอบในแต่ละด้านที่ใช้ในการวัดพัฒนาการว่าบรรลุตามกลยุทธ์ในแต่ละด้านหรือไม่ ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล	X	S.D	แปรผล
1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	3.61	0.85	ดี	4.67	0.65	ดีมาก
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากร และนักเรียน	3.54	0.79	ดี	4.59	0.78	ดีมาก
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	3.50	0.70	ดี	4.63	0.63	ดีมาก
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	3.62	0.57	ดี	4.65	0.78	ดีมาก

ตาราง 43 (ต่อ)

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	3.78	0.70	ดี	4.71	0.64	ดีมาก
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	3.61	0.72	ดี	4.66	0.70	ดีมาก
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพ ของโรงเรียนและบุคลากร	3.52	0.70	ดี	4.61	0.63	ดีมาก
โดยรวม	3.62	0.73	ดี	4.65	0.71	ดีมาก

จากตาราง 43 พบว่า ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ก่อนการพัฒนาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี (3.62) ซึ่งมีด้านวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.78) และมีด้านกำหนดโครงสร้างหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.50) และผลการประเมินด้านการบริหารจัดการโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หลังการพัฒนา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก (4.65) ซึ่งมีด้านวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.71) และมีด้านกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.59)

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านบุคคลของโรงเรียนอัจฉริยะใน ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบ เนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการ ศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	3.61	0.85	ดี	4.67	0.65	ดีมาก

ตาราง 44 (ต่อ)

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้	3.54	0.79	ดี	4.88	0.77	ดีมาก
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	3.50	0.70	ดี	4.63	0.63	ดีมาก
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	3.62	0.57	ดี	4.65	0.78	ดีมาก
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.78	0.70	ดี	4.71	0.64	ดีมาก
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	3.51	0.46	ดี	4.70	0.74	ดีมาก
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	3.53	0.62	ดี	4.68	0.68	ดีมาก
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง บนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	3.83	0.86	ดี	4.72	0.75	ดีมาก
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	3.63	0.59	ดี	4.72	0.55	ดีมาก
10. นักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมลล์	3.58	0.55	ดี	4.69	0.67	ดีมาก

ตาราง 44 (ต่อ)

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	3.51	0.46	ดี	4.73	0.70	ดีมาก
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลก ที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	3.63	0.59	ดี	4.59	0.78	ดีมาก
โดยรวม	3.57	0.63	ดี	4.73	0.67	ดีมาก

จากตาราง 44 พบว่า ผลการประเมินด้านบุคคลของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ก่อนการพัฒนาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี (3.57) ซึ่งมีด้านนักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง บนพื้นฐานความสมเหตุสมผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.83) และมีด้านครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.50) และผลการประเมินด้านบุคคลของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หลังการพัฒนาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก (4.73) ซึ่งมีด้านครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.88) และมีด้านนักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลก ที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.59)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของ  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัดโรงเรียนอัจฉริยะ	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจาก แหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	3.56	0.70	ดี	4.66	0.64	ดีมาก
2. มีห้องสมุดออนไลน์	3.53	0.75	ดี	4.63	0.69	ดีมาก
3. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการ จัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	3.63	0.75	ดี	4.60	0.62	ดีมาก
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่าง นักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก	3.57	0.57	ดี	4.60	0.62	ดีมาก
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวน บุคลากรและนักเรียนทุกคน	3.60	0.59	ดี	4.63	0.63	ดีมาก
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหาร จัดการ	3.56	0.70	ดี	4.65	0.64	ดีมาก
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับ นักเรียน	3.52	0.74	ดี	4.63	0.69	ดีมาก
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้น ได้ทุกที่ทุกเวลา	3.64	0.72	ดี	4.67	0.66	ดีมาก
โดยรวม	3.63	0.73	ดี	4.66	0.71	ดีมาก

จากตาราง 45 พบว่า ผลการประเมินด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของโรงเรียน  
อัจฉริยะในยุคดิจิทัล ก่อนการพัฒนาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี (3.63) ซึ่งมีด้านมีสื่อ  
อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลามีค่าเฉลี่ยสูง  
ที่สุด (3.64) และมีด้านจัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.52)

และผลการประเมินด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หลังการพัฒนาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก (4.66) ซึ่งมีด้านมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.67) และมีด้านมีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.60)

4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
1	โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	4.65	0.79	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	4.68	0.89	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	4.58	0.67	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร	4.49	0.64	มาก
5	ครูมีการวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียนและสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้	4.48	0.72	มาก
6	ครูมีการสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง	4.75	0.68	มากที่สุด
7	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและภายนอกสถานศึกษา	4.72	0.77	มากที่สุด

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
8	นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	4.69	0.91	มากที่สุด
9	นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	4.80	0.70	มากที่สุด
10	นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	4.50	0.64	มากที่สุด
11	มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการด้านการจัดกิจกรรมการสอน	4.52	0.74	มากที่สุด
12	มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	4.51	0.72	มากที่สุด
13	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากระบบเครือข่ายห้องสมุดออนไลน์	4.72	0.77	มากที่สุด
14	สร้างระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้	4.69	0.91	มากที่สุด
15	มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	4.82	0.74	มากที่สุด
<b>รวม</b>		4.64	0.76	มากที่สุด

จากตาราง 46 พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (4.64) ซึ่งพิจารณารายชื่อ พบว่า มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D = 0.74) และครูมีการวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียนและสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D = 0.72)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอเสนอ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สรุปผล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ 27 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .83 - .97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงน้ำหนักความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านบริหารจัดการ และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ โมเดลความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลมีความสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 214.86 ที่องศาอิสระเท่ากับ 225 ไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ .951 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .671 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .91 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .94 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .014 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .000

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล ( $\bar{X} = 3.35$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.34$ ) และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล ( $\bar{X} = 4.72$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.71$ ) และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.63$ ) ตามลำดับ

3. กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 15 วิธีการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล มี 7 วิธีการ ได้แก่ 1) สร้างกระบวนการพัฒนา การฝึกอบรม การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นสำคัญ 2) มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ 3) ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ปรัชญาหรือในประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข 4) มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 5) สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่าย เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น 6) จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร 7) พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย มี 4 วิธีการ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่รับผิดชอบ 2) ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น 3) ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/พัฒนาความรู้และการสร้างสื่อ นวัตกรรม 4) จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ และกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและ

พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน มี 4 วิธีการ ได้แก่

- 1) จัดโครงการอบรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน
- 3) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่างครูและนักเรียน
- 4) จัดพื้นที่

เวทีสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เทคโนโลยี ผลการประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีการหาอันดับแบบพหุลักษณะ พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.55) ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.52) และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.60)

4. ผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิธีการโดยวัตถุประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี (4.54) รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ (4.49) และด้านบุคคล (4.48) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ
- 2) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน
- 3) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร
- 4) กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด
- 5) วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน
- 6) กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร และ
- 7) กำหนดวิธีการประเมิน

ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร การบริหารจัดการเป็นถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เพราะอยู่คุณสมบัติของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายให้กับสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาโดยรวมซึ่งสอดคล้องกับ Elliott (2017) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เป็นไปในทิศทางที่ดีมีผลมาจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เจษฎา ชวนะไพศาล (2563) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารจัดการที่ดีสามารถสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Hamzah (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารจัดการมีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาผ่านการวางแผน

งานกลยุทธ์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551) ได้ให้ความคิดเห็นว่า องค์ประกอบด้านบริบทโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารจัดการ ความรู้ในโรงเรียน การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

องค์ประกอบด้านบุคคล ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 12 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน
- 2) ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้
- 3) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้
- 4) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน
- 5) ครูประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 6) ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง
- 7) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 8) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล
- 9) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ
- 10) นักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมลล์
- 11) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้
- 12) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคคลทั้งครูและนักเรียนมีความสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียนอัจฉริยะ

ซึ่งสอดคล้องกับ Zhu (2016) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยวิธีการใช้สื่อที่ทันสมัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีที่กระตุ้นความอยากรู้ของนักเรียน นักเรียนมีทักษะการสืบค้นข้อมูลออนไลน์และนำมาวิเคราะห์นำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชั้นเรียนได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Farhad (2019) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ของครู ผู้บริหาร และของนักเรียน การพัฒนาส่งเสริมทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถวางแผนการจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและการจัดการเรียนการสอนตรงตามความต้องการของผู้เรียน

องค์ประกอบด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน

- 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ
- 2) มีห้องสมุดออนไลน์
- 3) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ
- 4) มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก
- 5) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและนักเรียนทุกคน
- 6) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ
- 7) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน และ
- 8) มีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ด้วยเหตุนี้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีส่งผลต่อการเรียนการสอนและพัฒนาการผู้เรียน ซึ่งส่งผลโดยตรงกับ

การเกิดคุณภาพของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ Siavash (2012) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนอัจฉริยะ คือ หน่วยงานการเรียนรู้เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ระบบของการฝึกการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อที่จะเตรียมพร้อมให้กับผู้เรียน ในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551) ได้ศึกษาว่า องค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถสร้างคุณลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรอัจฉริยะ ได้แก่ กระบวนการ เนื้อหาความรู้ เทคโนโลยี และการบริการที่มีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ด้านบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงของโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังนั้นในการพัฒนา โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลจึงควรนำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน การพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Zhu (2016) ได้ให้ความความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากร ในองค์กรว่าเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะครูที่มีความรู้ ความสามารถหลากหลายด้านเทคโนโลยีจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพได้มากขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถติดต่อสื่อสารได้ทุกที่ทุกเวลาจะทำให้เกิดการพัฒนา ทั้งในระดับผู้บริหาร ครูและนักเรียน มีระบบอำนวยความสะดวก เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ มีเครือข่ายโต้ตอบกันระหว่างครูกับนักเรียน มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Sullivan (2017) การบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มี อิทธิพลโดยตรงต่อครูและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการบริหารจัดการจึงเป็น องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนอัจฉริยะ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีความสำคัญต่อ การพัฒนาโรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้ให้ความเห็นว่า การส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครู อาจารย์ บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ ความสามารถด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียน การสอนหรือการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดได้

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ และด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ด้านบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงของ โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังนั้นในการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลจึงควรนำองค์ประกอบ

ดังกล่าวมาใช้เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Elliott (2017) ได้ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะครูที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายด้านเทคโนโลยีจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพได้มากขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถติดต่อสื่อสารได้ทุกที่ทุกเวลาจะทำให้เกิดการพัฒนาดังในระดับผู้บริหาร ครูและนักเรียน มีระบบอำนวยความสะดวก เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ มีเครือข่ายโต้ตอบกันระหว่างครูกับนักเรียน มีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียนที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Sullivan (2017) การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อครูและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการบริหารจัดการจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนอัจฉริยะ สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้ให้ความเห็นว่า การส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครู อาจารย์ บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียน การสอนหรือการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดได้

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 15 วิธีการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล มี 7 วิธีการ ได้แก่

1) สร้างกระบวนการพัฒนา การฝึกอบรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจ ผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นสำคัญ 2) มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ 3) ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ปรัชญาหรือในประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข 4) มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 5) สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น 6) จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร 7) พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย

มี 4 วิธีการ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่รับผิดชอบ 2) ส่งเสริมการใช้สื่อ

นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น 3) ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/พัฒนาความรู้และการสร้างสื่อนวัตกรรม 4) จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน มี 4 วิธีการ ได้แก่ 1) จัดโครงการอบรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน 3) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่างครูและนักเรียน 4) จัดพื้นที่ เวทีสัมมนา ระดมความคิด เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เทคโนโลยี

สำหรับผลการประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย รองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล และส่งเสริมและพัฒนา ระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน ตามลำดับ ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล รองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย และ ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน ตามลำดับ และมีความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย รองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านบุคคล และส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครู และนักเรียน ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขชน วิเชียรสรรค์ (2562) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทาง วิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน พบว่า ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้วิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กลยุทธ์ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. เป็นผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในภาพรวมการด้านบริหารจัดการบรรลุตามเป้าหมายทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด กำหนดโครงสร้างหลักสูตร กำหนดโครงสร้างบทบาท ความรับผิดชอบ และกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ตามลำดับ

ในภาพรวมด้านบุคคล มีการบรรลุผลทุกวัตถุประสงค์ ด้านที่มีค่าคะแนนสูงสุด ได้แก่ ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้ ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน รองลงมา ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ มีนักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ (4.52) ครูประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ครูวางแผนจัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน และนักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์และส่งอีเมล ตามลำดับ และในภาพรวมด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยรวมมีการบรรลุผลทุกวัตถุประสงค์ ด้านที่มีค่าคะแนนสูงสุด ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ รองลงมา คือ มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและนักเรียนทุกคน มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน มีห้องสมุดออนไลน์ และมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ตามลำดับ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขชน วิเชียรสรรค์ (2562) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 56.50



## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรมีการนิเทศติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่นำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะหรือโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง และควรมีฝ่ายที่ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการบริหารงานของ โรงเรียนที่มีจุดเน้นด้านนี้โดยเฉพาะ

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ โรงเรียนที่กำหนดกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียนที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันด้วยมาตรการ ที่เหมาะสม ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคคล และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ หรือโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพสูง จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัลมีจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าจุดแข็ง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องนำกลยุทธ์ไปพัฒนาให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลอย่าง ต่อเนื่อง โดยนำนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา ดำเนินการร่วมด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2.2 ด้านบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญค่อนข้างสูงถือเป็นจุดแข็งและ โอกาส ดังนั้นในการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ควรนำองค์ประกอบนี้มาใช้เป็นปัจจัยหลัก พร้อมกับใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ขับเคลื่อนตามไปด้วย ในขณะที่ด้านการบริหารจัดการควรให้ ความสำคัญและใส่ใจค่อนข้างสูง และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันในด้านนี้มีผลค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

1.2.3 ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นจุดแข็งของการพัฒนาโรงเรียน อัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังนั้น กลยุทธ์ที่สถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที คือ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน โดยการให้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร และนักเรียนให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

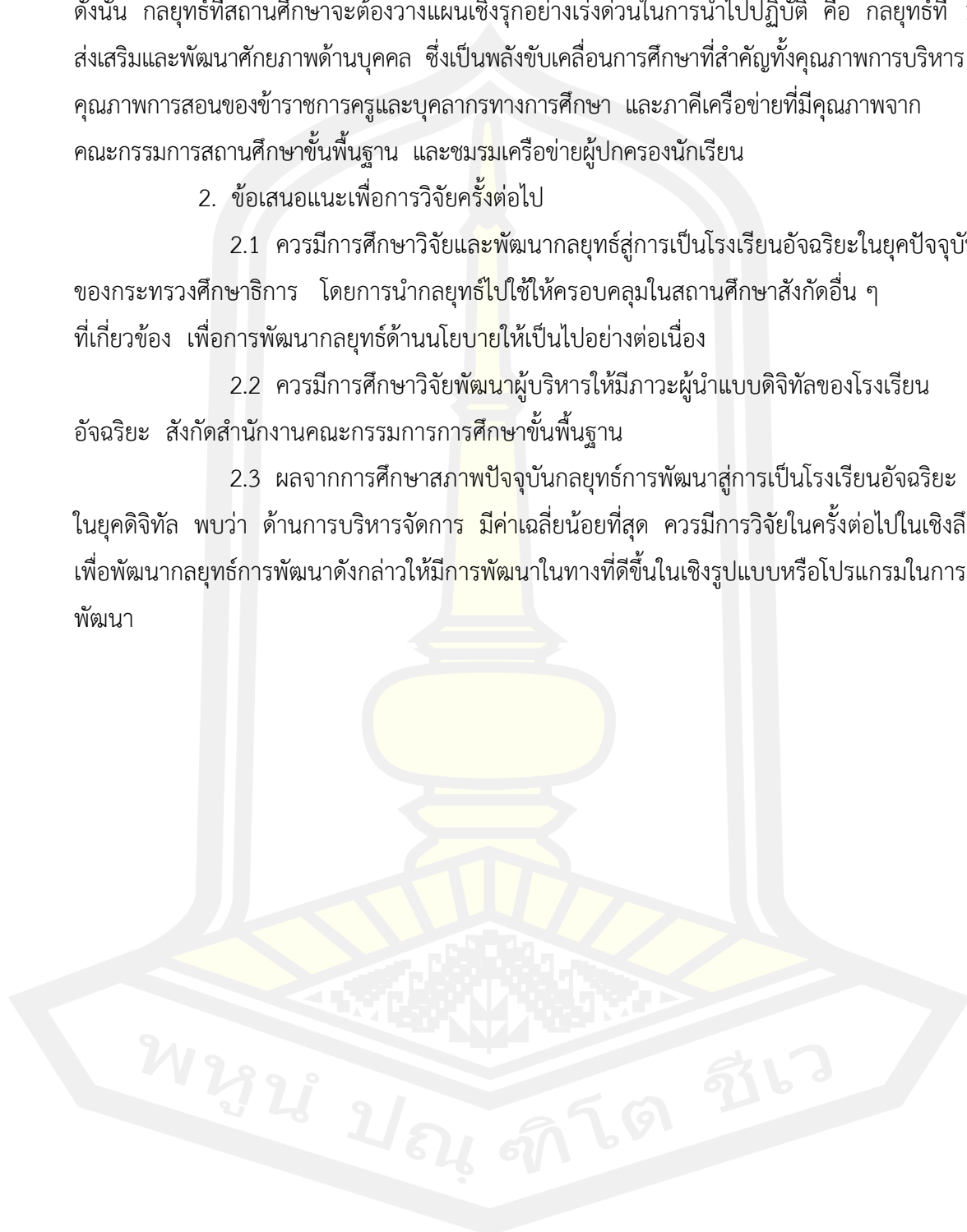
1.2.4 ด้านบุคคลเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
 ดังนั้น กลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะต้องวางแผนเชิงรุกอย่างเร่งด่วนในการนำไปปฏิบัติ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาที่สำคัญทั้งคุณภาพการบริหาร คุณภาพการสอนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และภาคีเครือข่ายที่มีคุณภาพจาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชมรมเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนากลยุทธ์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคปัจจุบัน ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ครอบคลุมในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ด้านนโยบายให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบดิจิทัลของโรงเรียน อัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล พบว่า ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ควรมีการวิจัยในครั้งต่อไปในเชิงลึก เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาดังกล่าวให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นในเชิงรูปแบบหรือโปรแกรมในการ พัฒนา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจนา คีรีวงศ์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กิตติยา คัมภีร์. (2560). *การพัฒนากระบวนการและการบริการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2557). *ประมวลสาระวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษาหน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา 6*. กรุงเทพฯ : ชัคเซส.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทนา แสนสุข. (2559). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://deepsouthwatch.org/th/node/8009>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2559].
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อคุณภาพ*. อุบลราชธานี : ศิริธรรม ออฟเซท.
- จิรพล สังข์โพธิ์. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://cio.citu.tu.ac.th/cio2017/?p=410>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563].

- เจษฎา ชวนะไพศาล. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยยันต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ภาพลื่นธุ์*, 1(1), 304-306.
- ชูชาติ พุทธมาลา. (2561). *องค์ประกอบภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฐิชากาญจน์ พัชรจิราพันธ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายการวิจัยอุดมศึกษาเพื่อเสริมสร้าง การพัฒนาที่ยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติรัตน์ เพ็ชรอินทร์. (2560). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวก ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน. *วารสารครุศาสตร์*, 47(2), 67-82.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *HR Society Magazine*, 15(172), 20-23.
- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2559). การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทาง การศึกษา. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 7(1), 217-225.
- ทินกร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. *วารสารครุศาสตร์สาร : Journal of Educational Studies*, 13(2), 294-285.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรรถนันทน์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ธร สุนทรายุทธ. (2561). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎีวิจัยแบบปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

- นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรลลิตีวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA). *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 3(1), 68-73.
- นิตติธ รุ่งเรือง. (2553). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2552). *การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ปกรณ์ ลีสกุล. (2561). ภาวะผู้นำโลกดิจิทัล. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://nextempire.co/stories/the-next-leadership-in-digital-era/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 เมษายน 2563].
- ประชาคม จันทรัชิต. (2552). *รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประยงค์ มีใจชื่อ. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ผดุงชัย ภูพัฒน์. (2551). *การพัฒนาเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2561). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถาบันศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์.
- พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรีรัมย์). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *รายงานการวิจัยสหวิทยาการด้านคุณภาพชีวิตชุมชน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2560). *วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พัชรินทร์ จันทาพูน. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 42(1), 80-97.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริม และพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : ภารินาส.
- ภานุมาศ จันทร์ศรี. (2562). *โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มลิวัลย์ ธรรมแสง. (2558). *การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ : แนวคิดเชิงจิตวิทยา*. [online]. ได้จาก : <https://www.deafthai.org/wp-content/uploads/2018/05/การพัฒนาศักยภาพมนุษย์>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 เมษายน 2563].
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา*. นนทบุรี : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์ โฆษณา.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพร์เพช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2557). *การบริหารครบวงจร*. กรุงเทพฯ : แมสพอลิซซิง.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 353-360.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 6-7.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักประดิษฐ์จากบทเรียนการจัด การเรียนรู้ของครูผู้สร้างนักประดิษฐ์*. กรุงเทพฯ : เอ็น 60 รัตนเทรตติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2561). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุชน วิเชียรสรรค์. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 22(2), 239-248 .
- สุชาดา ธีระวัฒน์. (2557). การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. *การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย*, 24, 25-37.
- สุทัศน์ สังคะพันธ์. (2557). *ทำไมต้องทักษะในศตวรรษที่ 21 ในบทความทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. *ขอนแก่น : สำนักพิมพ์แอนนาออฟเซนต์ ขอนแก่น*.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2562). กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 30(3), 199-214.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- สุมนา ธิกุลวงษ์. (2560). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(1), 1712-1729.
- สุมาลี สุธีกุล. (2557). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.trueplookpanya.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 สิงหาคม 2563].
- เอกชัย จันทรีโอภาส. (2552). *องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost\\_25.html](http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- Alvin, T. (1980). *The Third Wave*. New York : William Morrow & Company.
- Argyris, Y.A. and Ransbotham, R (2016). Knowledge Entrepreneurship: Institutionalising Wiki-based Knowledge-Management Processes in Competitive and Hierarchical Organisations. *Journal of Information Technology*, 31(2), 226-239.
- Bonoma, T.V. (1985). *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. New York : The Free Press.
- Brown, A., Fishenden, J. and Thompson, T. (2014). *Digitizing Government Understanding and Implementing New Digital Business Models*. London : Palgrave Macmillan.
- Certo, V. and Peter, S. (1991). Some Perspective on the Phenomenon of Participation. *in Adult Education Journal*, 20(2), 88-98.
- Chang, T., Hsu, P., Chuang, C. and Wu, M. (2007). *Developing innovative organizations through organizational learning to adapt into changes*. Taiwan : National Taiwan Normal University.
- Coulter, W.M. (2005). *Development Participation Concept and Measures for Project Designing Implementation and Evaluation*. New York : The Rural Development.
- David, F.R. (1999). *Strategic Management Concept & Cases*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2012). *Digital Era Governance : IT Corporations, and E-Government*. Oxford : Oxford University Press.

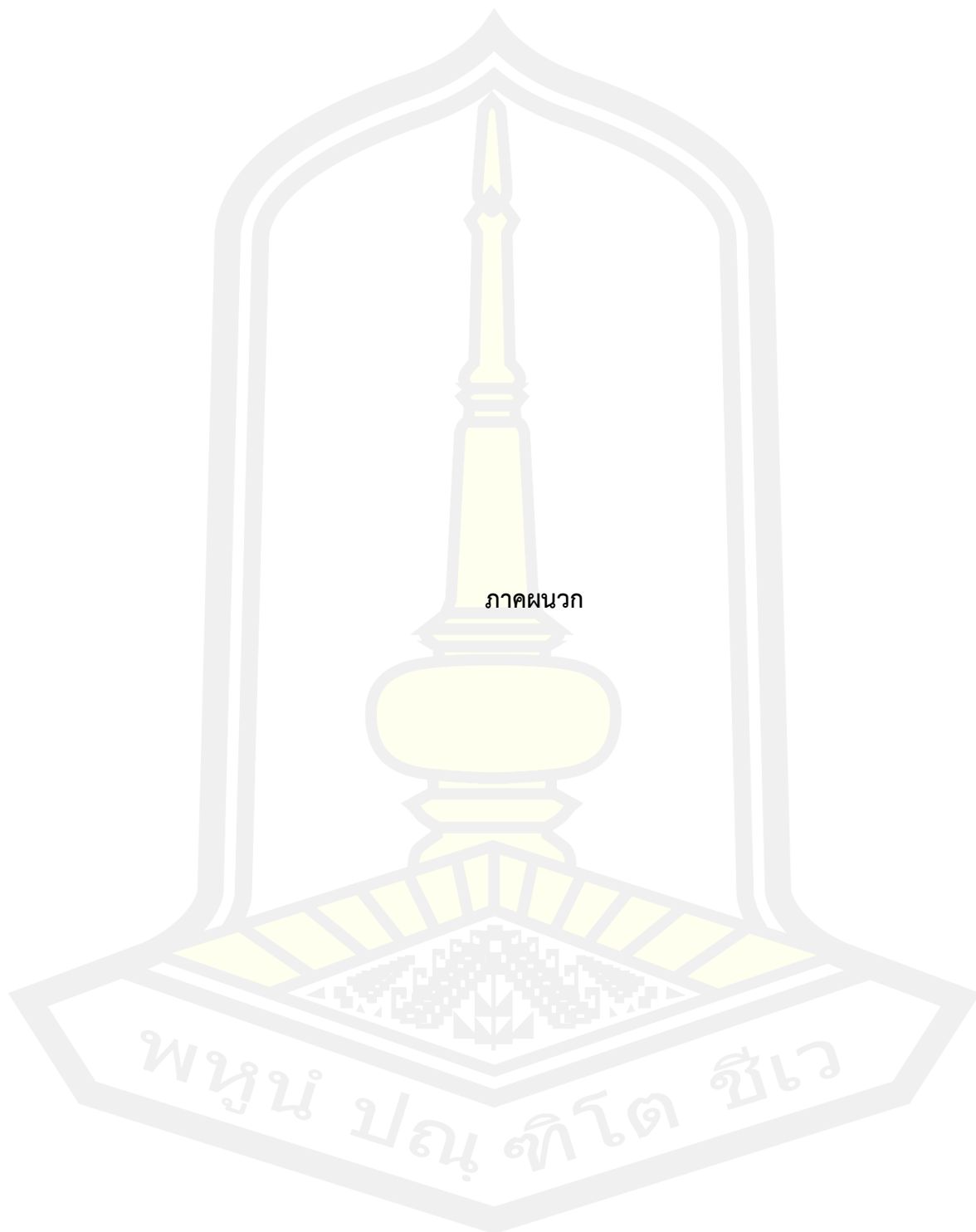
- Elliott, T. (2017). *Digital Leadership: A Six-Step Framework For Transformation*.  
 [online]. Available from : <http://www.digitalistmag.com/author/telliott>.  
 [accessed 22 May 2020].
- Farhad, S. (2019). Smart school project in Iran: Potentials and barriers. *Education and Information Technologies*, 25, 4211–4230.
- Gary, Y. and others. (2005). *Critical factors for organizational cultural change in technological innovations an ahp based study*. China : City University of Hong Kong.
- Gliddon, D.G. (2006). *Forecasting A Competency Model For Innovation Leaders Using A Modified Delphi Technique*. Ph.D. Thesis, Pennsylvania State.
- Gorton, C. and Gorton, B. (2018). *6 Characteristics of Digital Leadership*. [online].  
 Available from : <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>,  
 2018. [accessed 22 May 2020].
- Hair, J. F, Tatham, L, Anderson, E, and Black, W. (2009). *Multivariate data analysis*.  
 USA : Prentice Hull.
- Hamzah Z, (2010). Differential detection of *Entamoeba histolytica*, *Entamoeba dispar*,  
 and *Entamoeba moshkovskii* by a single-round PCR assay. *J Clin Microbiol*,  
 46, 1396-1400.
- Harrison, J.S. and John, C.H. (2008). *Foundations in strategic management*. New York :  
 Thomson South-Western.
- Hay Insight Selections. (2005). *The innovative organization : Lessons learned from most  
 admired companies*. New York : McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W. (2002). *Management*. 9th ed. Cincinnati :  
 South Western.
- Hornig, E.L., Klasik, D. and Loeb, S. (2011). *Principal time-use and school effectiveness*.  
 Washington D.C. : Stanford.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2011). *Educational Administration: Theory, Research,  
 and Practice*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Judith, J. and others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston :  
 Allyn and Bacon.

- Jukes, I., McCain, T. and Macdonald, T. (2017). *Understanding Digital Children (DKs) Teaching & Learning in the New Digital Landscape*. [online]. Available from : [http://wvde.state.wv.us/principalsinstitute/institute07-8/docs\\_summer/SummerDay04\\_Jukes--NewDigitalLandscape.pdf](http://wvde.state.wv.us/principalsinstitute/institute07-8/docs_summer/SummerDay04_Jukes--NewDigitalLandscape.pdf). [accessed 28 December 2020].
- King, J.A, Stevahn, L, Ghere, G., and Minema, J. (2001). Toward a taxonomy of essential Evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 22, 229-247.
- Krejcie, V. and Morgan, W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Krishnamurthi, R. (2017). *Leadership Excellence in the Digital Era*. [online]. Available from : <https://www.dqindia.com/50137-2/>. [accessed 22 May 2020].
- Ministry of Education. (2007). *Guidelines for decentralization of administration and education for the Board District Office of Education and Educational Institutions in accordance with Ministerial Regulations Establish criteria and methods of decentralization, Administration and Education Management*. Bangkok : The Agricultural Cooperative Federation of Thailand.
- Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Montesor, S. (2001). Techno-Globalism. Techno-Nationalism and Technological System : Organization the Evidence. *Technovation*, 21(7), 399-412.
- Mulins, L. (2010). *Management and Organization Behavior*. Harlow : Prentice Hall.
- National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society. (2018). *The 2018 Household Survey on the Use of Information and Communication Technology (Quarter 1)*. [online]. Available from : <http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านICT/เทคโนโลยีในครัวเรือน/2561/ict61-CompleteReport-Q1.pdf>. [accessed 22 May 2020].
- Negroponte, N. (1994). *Being Digital*. New York : Alfred A. Knopf, Inc.
- Nuanchan, J. (2015). Digital Generation. *Encyclopedia of Education, Faculty of Education ; Srinakharinwirot University*, 50, 79-83.

- Nye, J.S. and Donahue, J.D. (2000). *Governance in Globalizing World*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.
- Ornstein, P.H. and Ornstein, A. (2003). The function of theory in psychoanalysis: A self psychological perspective. *The Psychoanalytic Quarterly*, 72(1), 157–182.
- Owen, E.H. (2018). *Public Management and Administration: An Introduction*. 5th ed. London : Palgrave.
- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2012). *Nursing Research Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 9th ed. Philadelphia : Lippincott, Williams & Wilkins,.
- Reobuck, R. (1998). *Strategic Management Information Components*. Boston : McGraw-Hill.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective schools: A review of school effectiveness research*. London : Office for Standards in Education.
- Sasima, S. (2017). *VUCA World*. [online]. Available from : <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>. [accessed 13 November 2018].
- Schermerhorn, J.R. (2020). *Management*. New York : John Wiley and Sons.
- Senge, K. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York : Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The principal ship : A reflective practice perspective*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Sheninger, E.C. (2014). *Digital leadership : changing paradigms for changing times*. United States of America : Corwin.
- Siavash, O. (2012). Smart school system issues and challenges (Primary finding of interviews). *Success Factors for Smart Schools and Role of Information Technology*, 4(2), 117-143.
- Simon, H.A. (1995). *Administrative Behavior*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Stanley, C.A. (2006). *Faculty of color: Teaching in predominantly White colleges and universities*. Bolton, MA : Anker Publishers.
- Sukanya, J. (2015). A Group Investigation Learning System for Open Educational Resources to Enhance Student Teachers' Digital Literacy and Awareness in Information Ethics. *International Journal of Information and Education Technology*, 5(10), 783-788, October.

- Sullivan, J.R. (2017). *Semester and Sullivan's Criminal Law : Theory and Doctrine*. 4th ed. Oxford : Hart Publishing.
- Teddle, C. and Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London : Falmer.
- Thompson, A. and Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 15th ed. New York : McGraw-Hill Irwin Publisher,
- Vicharn, P. (2013). *In: The process of education in the 21st century*. [online]. Available from : [http://arit.mcru.ac.th/km56/admin/download/10KM\\_1.pdf](http://arit.mcru.ac.th/km56/admin/download/10KM_1.pdf). [accessed 13 September 2020].
- Wheelen, T. (1999). *Cases in Strategic Management*. Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Wright, S. and other. (1992). *Learning Supports and Small Schools*. Los Angeles, CA : .
- Zhu, S.T. (2016). Smart Education : A research framework of smart education. *Smart learning environments*, 3(1) 1–13.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณ ปณุกิตโต สีเว

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### จุดมุ่งหมายของการประเมิน

แบบประเมินนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสู่การเป็นการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### แนวทางการประเมิน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โปรดให้ความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัด สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 087-935-5001







องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับ ความเหมาะสม					ระดับ ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่าง นักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก										
	3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวน บุคลากรทุกคน										
	3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหาร จัดการ										
	3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับ นักเรียน										
	3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่ สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ ทุกที่ทุกเวลา										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุบัณฑิต ชีวะ

แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- คำชี้แจง**
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มี 3 ตอน
    - ข้อมูลที่ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
    - ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
  - คำตอบของท่านจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอโดยภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด
  - หากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้สมบูรณ์ จะทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนในยุคดิจิทัล หรือการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 087-935-5001

พหุ มณู ที โด ชิว

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. วิทยฐานะ

 ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ

## 4. ประสบการณ์การบริหาร

 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16 ปี ขึ้นไป

พหุณ ปณุกิตโต ชีเว

## ตอนที่ 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามข้อรายการที่กำหนด ว่ามีความจำเป็นมากน้อย

เพียงใดในการที่จะระบุคุณลักษณะความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ซึ่งกำหนดความจำเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง คุณลักษณะตามรายการนี้มีความจำเป็นมากที่สุด
- 4 หมายถึง คุณลักษณะตามรายการนี้มีความจำเป็นมาก
- 3 หมายถึง คุณลักษณะตามรายการนี้มีความจำเป็นปานกลาง
- 2 หมายถึง คุณลักษณะตามรายการนี้มีความจำเป็นน้อย
- 1 หมายถึง คุณลักษณะตามรายการนี้มีความจำเป็นน้อยที่สุด

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการบริหารจัดการ	1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ					
	1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน					
	1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร					
	1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด					
	1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน					
	1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร					
	1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร					
2. ด้านบุคคล	2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน					
	2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้					
	2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้					
	2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน					
	2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					
	2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และพ่อแม่ผู้ปกครอง					

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
2. ด้านบุคคล (ต่อ)	2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ในสถานการณ์ใหม่ๆ					
	2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบน พื้นฐานความสมเหตุสมผล					
	2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์					
	2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
	2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอน เฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้					
	2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ					
3. ด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
	3.2 มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย					
	3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล่องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ					
	3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและ ผู้คนทั่วโลก					
	3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน					
	3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ					
	3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน					
	3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้ นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา					

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สำหรับการวิจัย  
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคคล และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 087-935-5001



## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

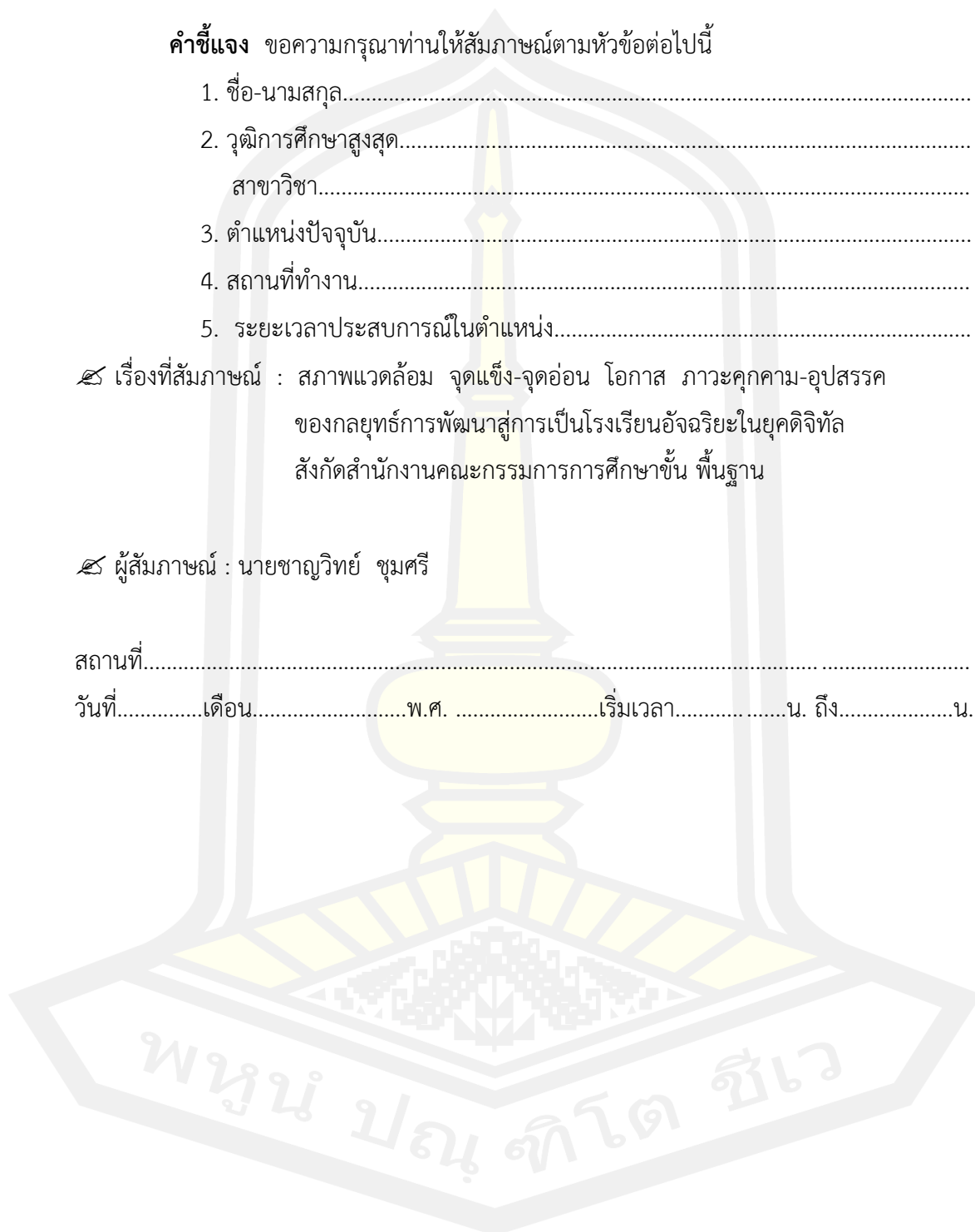
1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....  
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ระยะเวลาประสบการณ์ในตำแหน่ง.....

☞ เรื่องที่สัมภาษณ์ : สภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม-อุปสรรค  
ของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

☞ ผู้สัมภาษณ์ : นายชาญวิทย์ ชุมศรี

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.



ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของกลยุทธ์  
การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็น  
โรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความเห็น  
หรือสภาพจริง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ตามประเด็นที่  
กำหนดให้อย่างไร

1. ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

.....

ภาวะคุกคาม

.....

.....

.....

2. ด้านบุคคล

จุดแข็ง

.....

.....

.....

จุดอ่อน

โอกาส

ภาวะคุกคาม

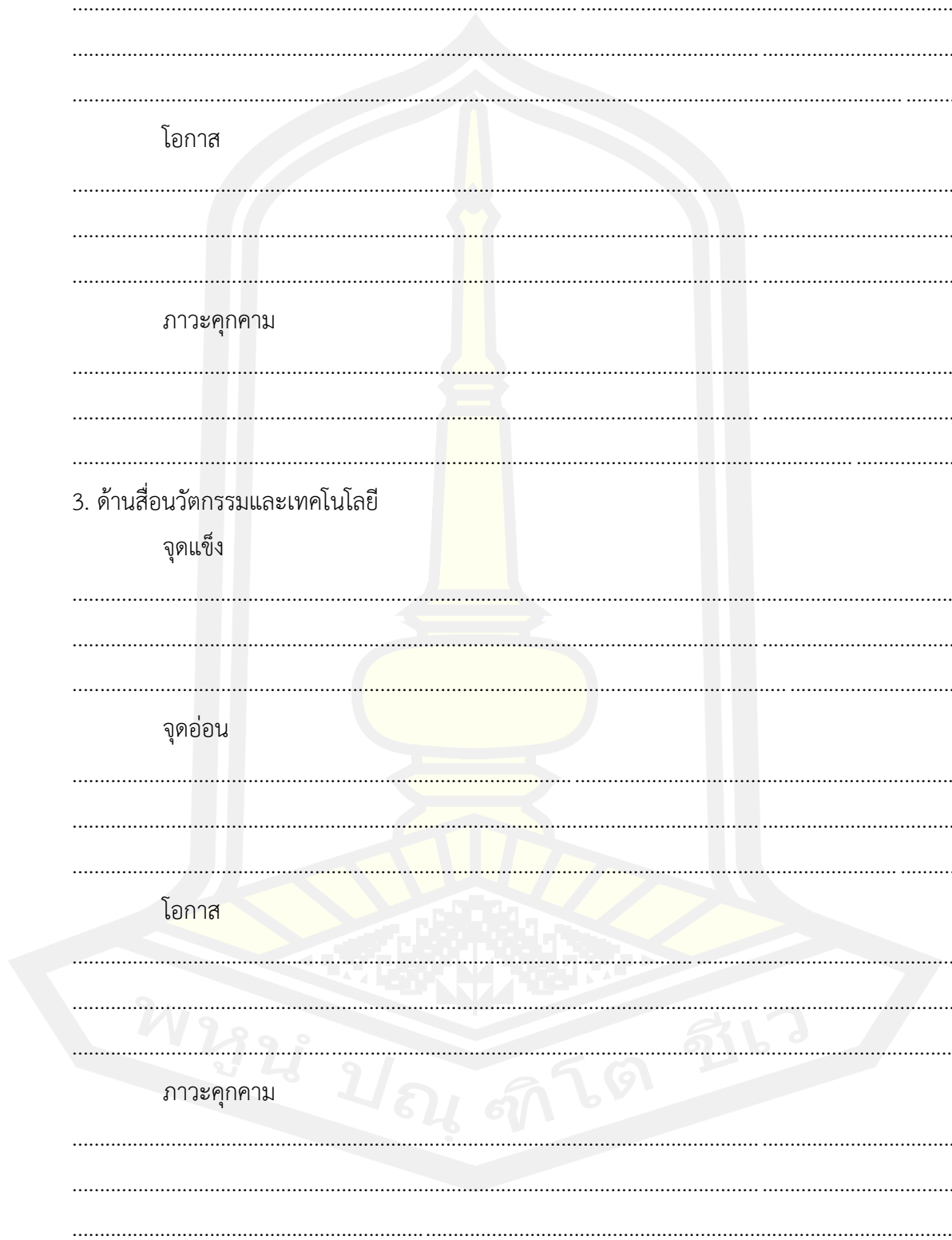
3. ด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี

จุดแข็ง

จุดอ่อน

โอกาส

ภาวะคุกคาม



แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มี 3 ตอน
    - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
    - ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
  2. คำตอบของท่านจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอโดยภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด
  3. หากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้สมบูรณ์ จะทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนในยุคดิจิทัล หรือการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 087-935-5001

พหุ มณู ที โด ชิว

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. วิทยฐานะ

 ไม่มีวิทยฐานะ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษเชี่ยวชาญเชี่ยวชาญพิเศษ

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีปริญญาโทปริญญาเอก อื่นๆ

## 4. ประสบการณ์การบริหาร

 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16 ปี ขึ้นไป

พหุบัณฑิตศึกษา





องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3. ด้านสื่อ นวัตกรรมการ และเทคโนโลยี (ต่อ)	3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการ จัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวีดีโอ และ ระบบเสียงที่มีคุณภาพ											
	3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่าง นักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก											
	3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวน บุคลากรทุกคน											
	3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหาร จัดการ											
	3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับ นักเรียน											
	3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่ สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุก ที่ทุกเวลา											

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุบัณฑิต ชีวะ



**แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์  
ของการพัฒนาหลักสูตรสู่การเป็นการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**จุดมุ่งหมายของการประเมิน**

แบบประเมินนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการพัฒนาหลักสูตรสู่การเป็นการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แนวทางการประเมิน**

ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรสู่การเป็นการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โปรดให้ความคิดเห็นว่าหลักสูตรนี้มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับใด โดยกำหนด 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 087-935-5001

กลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น														
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล															
1.1															
1.2															
2. ความมุ่งหมาย															
2.1															
2.2															
2.3															
3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา															
4. วิธีการพัฒนา															
4.1															
4.2															
4.3															
5. สื่อ															
5.1															
5.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์															
5.2															
6. การวัดและการประเมินผล															
6.1															
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์															
6.2															
6.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้อง การวัดและประเมินผล															

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)

วันที่...../...../.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่านในครั้งนี้

**แบบสอบถามเพื่อประเมินกลยุทธ์  
การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์
2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน
  - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

**ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน**

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ครูวิชาการ

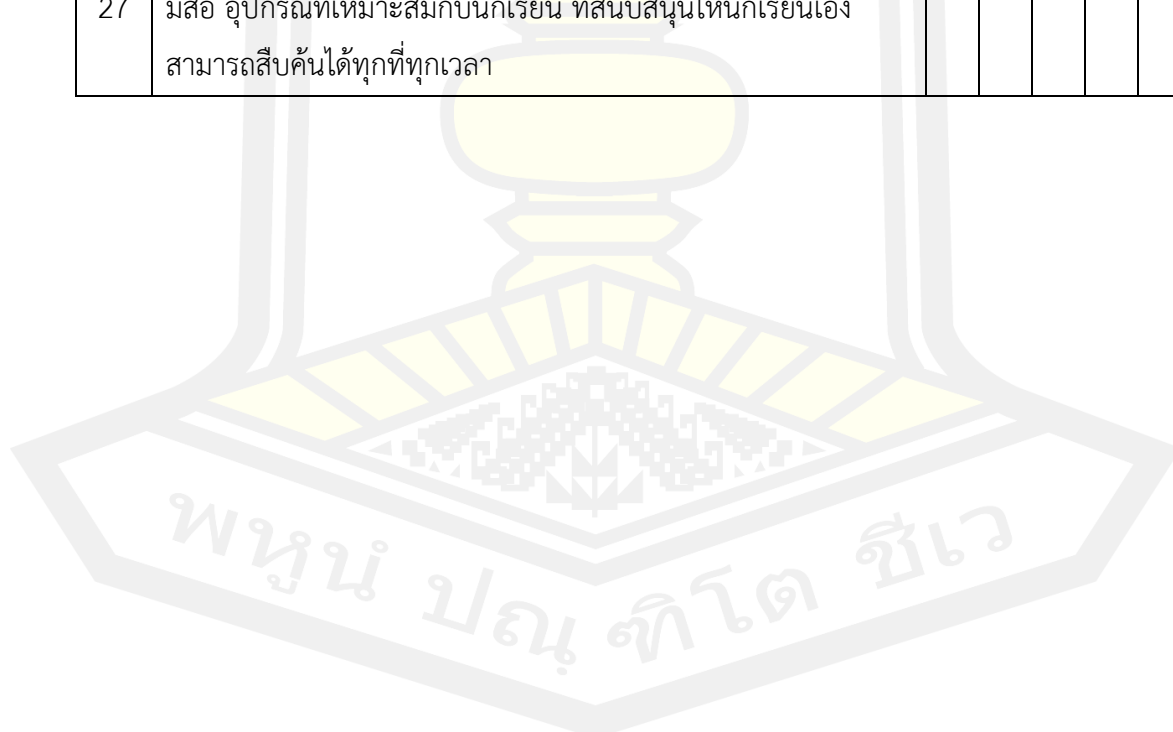
**ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล**

**คำชี้แจง** กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **มาก**
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **น้อย**
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **น้อยที่สุด**

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1	มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ					
2	มีการกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน					
3	มีการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร					
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด					
5	มีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน					
6	มีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร					
7	มีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร					
<b>ด้านบุคคล</b>						
8	ครูมีการวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน					
9	ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้					
10	ครูมีการได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้					
11	ครูมีการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน					
12	ครูมีการประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					
13	ครูมีการสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง					
14	นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ					
15	นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล					
16	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์					
17	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
18	นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19	นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ					
<b>ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี</b>						
20	มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
21	มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย					
22	มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ					
23	มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก					
24	มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน					
25	มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ					
26	จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน					
27	มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา					



**แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อ  
การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความพึงพอใจที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ออกแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

**ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน**

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ครูในสถานศึกษา

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล**

**คำชี้แจง** กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ					
2	โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด					
3	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน					
4	โรงเรียนมีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียน และบุคลากร					
5	ครูมีการวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียนและสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้					
6	ครูมีการสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง					
7	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและภายนอกสถานศึกษา					
8	นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ					
9	นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวีดีโอคอนเฟอเรนซ์ และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้					
10	นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล					
11	มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการด้านการจัดกิจกรรมการสอน					
12	มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
13	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากระบบเครือข่ายห้องสมุดออนไลน์					
14	สร้างระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้					
15	มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา					



ภาคผนวก ข  
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ตาราง 47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
องค์ประกอบและตัวชี้วัด

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
4	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
5	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
6	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
7	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
8	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
9	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
10	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
11	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
12	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
13	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
14	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
15	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
16	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
17	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
18	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
19	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
20	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
21	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
22	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
23	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
24	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
25	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
26	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
27	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
4	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
5	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
6	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
7	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
8	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
9	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
10	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
11	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
12	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
13	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
14	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
15	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
16	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
17	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
18	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
19	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
20	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
21	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
22	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
23	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
24	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
25	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
26	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
27	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัด

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	0.71	ใช้ได้
2	0.80	ใช้ได้
3	0.83	ใช้ได้
4	0.82	ใช้ได้
5	0.76	ใช้ได้
6	0.74	ใช้ได้
7	0.76	ใช้ได้
8	0.83	ใช้ได้
9	0.82	ใช้ได้
10	0.80	ใช้ได้
11	0.71	ใช้ได้
12	0.74	ใช้ได้
13	0.72	ใช้ได้
14	0.70	ใช้ได้
15	0.71	ใช้ได้
16	0.86	ใช้ได้
17	0.88	ใช้ได้
18	0.73	ใช้ได้
19	0.84	ใช้ได้
20	0.83	ใช้ได้
21	0.85	ใช้ได้
22	0.80	ใช้ได้
23	0.71	ใช้ได้
24	0.76	ใช้ได้
25	0.80	ใช้ได้
26	0.82	ใช้ได้
27	0.71	ใช้ได้
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.94		

ตาราง 50 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
4	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
5	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
6	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
7	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
8	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
9	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
10	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
11	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
12	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
13	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
14	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
15	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
16	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
17	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
18	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
19	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
20	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
21	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
22	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
23	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
24	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
25	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
26	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
27	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	0.73	ใช้ได้
2	0.84	ใช้ได้
3	0.83	ใช้ได้
4	0.85	ใช้ได้
5	0.80	ใช้ได้
6	0.71	ใช้ได้
7	0.76	ใช้ได้
8	0.80	ใช้ได้
9	0.82	ใช้ได้
10	0.80	ใช้ได้
11	0.71	ใช้ได้
12	0.74	ใช้ได้
13	0.72	ใช้ได้
14	0.70	ใช้ได้
15	0.71	ใช้ได้
16	0.86	ใช้ได้
17	0.88	ใช้ได้
18	0.73	ใช้ได้
19	0.84	ใช้ได้
20	0.83	ใช้ได้
21	0.85	ใช้ได้
22	0.80	ใช้ได้
23	0.71	ใช้ได้
24	0.74	ใช้ได้
25	0.72	ใช้ได้
26	0.70	ใช้ได้
27	0.80	ใช้ได้
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.95		

ตาราง 52 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
1.2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
1.3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2.1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2.2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2.3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3.1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3.2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3.3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 53 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินโรงเรียนอัจฉริยะ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
2	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
3	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
4	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
5	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
6	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
7	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
8	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
9	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
10	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
11	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
12	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
13	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
14	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
15	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
16	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
17	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
18	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
19	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
20	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
21	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
22	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
23	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
24	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
25	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
26	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้
27	5	5	5	5	5	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พหุบัณฑิต ชีวะ





MAHASARAKHAM  
UNIVERSITY

## คู่มือกลยุทธ์

การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายชาญวิทย์ ชุมศรี

นิสิตปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลิส

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะศึกษาศาสตร์

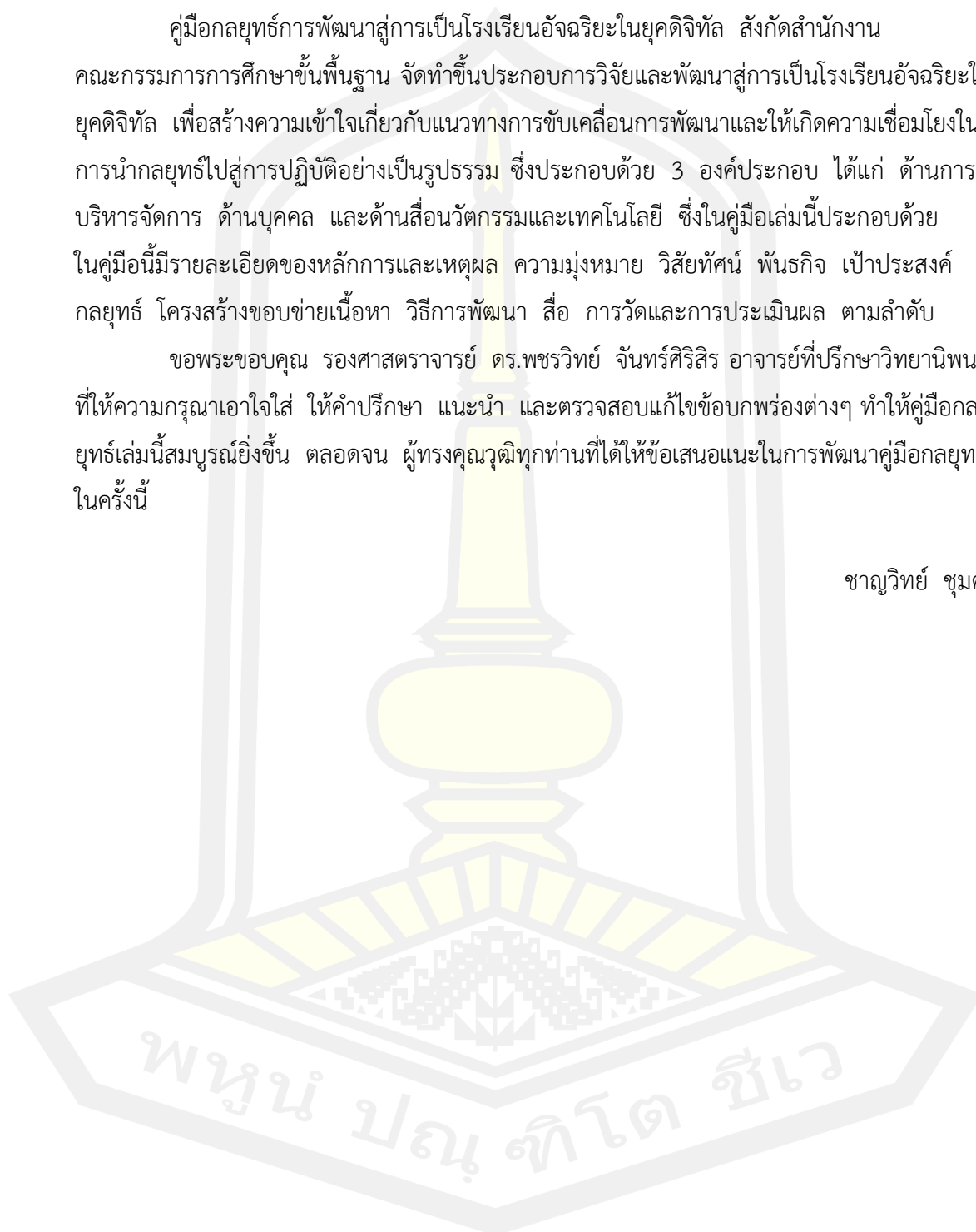
มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นประกอบการวิจัยและพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาและให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคคล และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งในคู่มือเล่มนี้ประกอบด้วย ในคู่มือนี้มีรายละเอียดของหลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ การวัดและการประเมินผล ตามลำดับ

ขอพระขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้คู่มือกลยุทธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจน ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคู่มือกลยุทธ์ในครั้งนี้

ชาญวิทย์ ชุมศรี



## สารบัญ

หน้า

หลักการและเหตุผล .....	1
ความมุ่งหมาย .....	2
วิสัยทัศน์ .....	2
พันธกิจ .....	2
เป้าประสงค์ .....	2
กลยุทธ์ .....	3
โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ .....	3
การกำหนดกลยุทธ์สู่การพัฒนา .....	4
วิธีการพัฒนา .....	5
สื่อ .....	7
การวัดและการประเมิน .....	7
ภาคผนวก .....	8
กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	9
ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนา สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	12

พหุ มปัญญา วิทย์ โลก ชีวะ

## 1. หลักการและเหตุผล

การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ โดยการใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับสถานศึกษา การรับรู้ทางวัฒนธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Sheninger, 2014)

การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งภายในและนานาชาติเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรในด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเองมีหน้าที่หลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. 2561) ปัจจัยหลักสำคัญในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเรียนรู้เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ มีความรู้ ใช้สติปัญญาและผลการวิจัยมาพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมีภาวะผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้บริหารนั่นเอง (กนกอร สมปราชญ์. 2560) ทั้งนี้เพราะผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง (กุลชลี จงเจริญ. 2557)

ดังนั้น ในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้เป็นที่รู้จักผ่านโซเชียลมีเดีย สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้

ดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ส่งเสริมสมรรถนะครูและทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ตลอดชีวิต

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลของตนเอง การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

## 2. ความมุ่งหมาย

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปพัฒนาให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านบุคคล และด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีคุณภาพ

## 3. วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนมีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยการเน้นการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรในการสร้างสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

## 4. พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
2. บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเข้าสู่คุณภาพระดับสากล
4. ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มีอาชีพ
5. พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

## 5. เป้าประสงค์ (Goal)

1. ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
2. มีบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีมสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาในยุคดิจิทัล
4. ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ มีขวัญ กำลังใจ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบัน
5. มีการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

## 6. กลยุทธ์ (Strategies)

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล
- กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย
- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครู และนักเรียน

## 7. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. ด้านบริหารจัดการ	1.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 1.2 กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน 1.3 กำหนดโครงสร้างหลักสูตร 1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด 1.5 วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน 1.6 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร 1.7 กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร
2. ด้านบุคคล	2.1 ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
2. ด้านบุคคล (ต่อ)	<p>2.2 ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้</p> <p>2.3 ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้</p> <p>2.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน</p> <p>2.5 ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.6 ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง</p> <p>2.7 นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์</p> <p>2.8 นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล</p> <p>2.9 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์</p> <p>2.10 นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2.11 นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้</p> <p>2.12 นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ</p>
3. ด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	<p>3.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3.2 มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย</p> <p>3.3 มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ</p> <p>3.4 มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก</p> <p>3.5 มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน</p> <p>3.6 มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ</p> <p>3.7 จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน</p> <p>3.8 มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา</p>

## 8. การกำหนดกลยุทธ์สู่การพัฒนา

กลยุทธ์หลัก	วิธีการ/กิจกรรม
1. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างกระบวนการพัฒนา การฝึกอบรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นสำคัญ</li> <li>2. จัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร</li> <li>3. มีการจัดทำข้อมูลจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ</li> <li>4. ให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ปรึกษาหารือในประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข</li> <li>5. มีความเข้าใจในปัญหาและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>6. สร้างทีมงานพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อให้เข้าถึง ข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น</li> <li>7. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
2. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพการสร้างสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงานและภาระงานที่รับผิดชอบ</li> <li>2. ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น</li> <li>3. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของครู หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</li> <li>4. ให้มีผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/พัฒนาความรู้ และการสร้างสื่อ นวัตกรรม</li> </ol>



กลยุทธ์หลัก	วิธีการ/กิจกรรม
3. ส่งเสริมและพัฒนา ระบบอินเทอร์เน็ตและมี สื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับ ครูและนักเรียน	1. จัดโครงการอบรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 2. จัดพื้นที่ เวทีสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและ อุปกรณ์เทคโนโลยี 3. ให้มีการอบรมและพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่างๆ ทางเทคโนโลยี ที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน 4. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้ระหว่าง ครูและนักเรียน

## 9. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ใช้วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การ เลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการ พัฒนา คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ ทันสมัยโดยมีวิทยากรให้การเสนอแนะและการเป็นที่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการ พัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อให้เกิดความเสถียรในการเข้าใช้ การเข้าถึงสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายนอก ซึ่ง ทั้ง 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

### 1. การประเมินก่อนการพัฒนา

การลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ ทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา

### 2. การพัฒนา

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

## 2.1 ระยะเวลา

ระยะเวลาในการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 90 ชั่วโมง ดังตารางนี้

ขั้นตอน	วิธีการพัฒนา	เวลา
1. การสร้างความเข้าใจ	- ชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	6
2. การกำหนดแผนงาน	- การวางแผนงานขั้นตอนในการปฏิบัติ - กำหนดรูปแบบการติดตามงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการดำเนินงานให้มากที่สุด	6
3. การดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล	30
	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย	30
	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน	12
4. การประเมิน	- การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	6
รวม		90

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการอบรมพัฒนาและการอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นตัวหลักในการพัฒนา โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจ ใช้เวลา 6 ชั่วโมง 2) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแผนงาน โดยมีการวางแผนงานขั้นตอนในการปฏิบัติ และกำหนดรูปแบบการติดตามงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการดำเนินงานให้มากที่สุด ใช้เวลา 6 ชั่วโมง 3) ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยทดลองใช้ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านบุคคล ใช้เวลา 30 ชั่วโมง กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการสร้างสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้เวลา 30 ชั่วโมง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและมีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับครูและนักเรียน ใช้เวลา 30 ชั่วโมง รวมชั่วโมงการดำเนินงานเพื่อทดลองใช้กลยุทธ์ จำนวน 72 ชั่วโมง และ 4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน โดยการประเมินกลยุทธ์การพัฒนา

สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เวลา 6 ชั่วโมง ตามลำดับ

### 3. การประเมินหลังการพัฒนา

#### 3.1 สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.2 ทดสอบความรู้หลังการพัฒนา

## 10. สื่อ

1. เอกสารประกอบการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ PC/Laptops โทรศัพท์ iPad
3. เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากร
4. แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

## 11. การวัดและการประเมิน

การวัดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### 1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

#### 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และครูในโรงเรียน

ประเมิน

#### 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

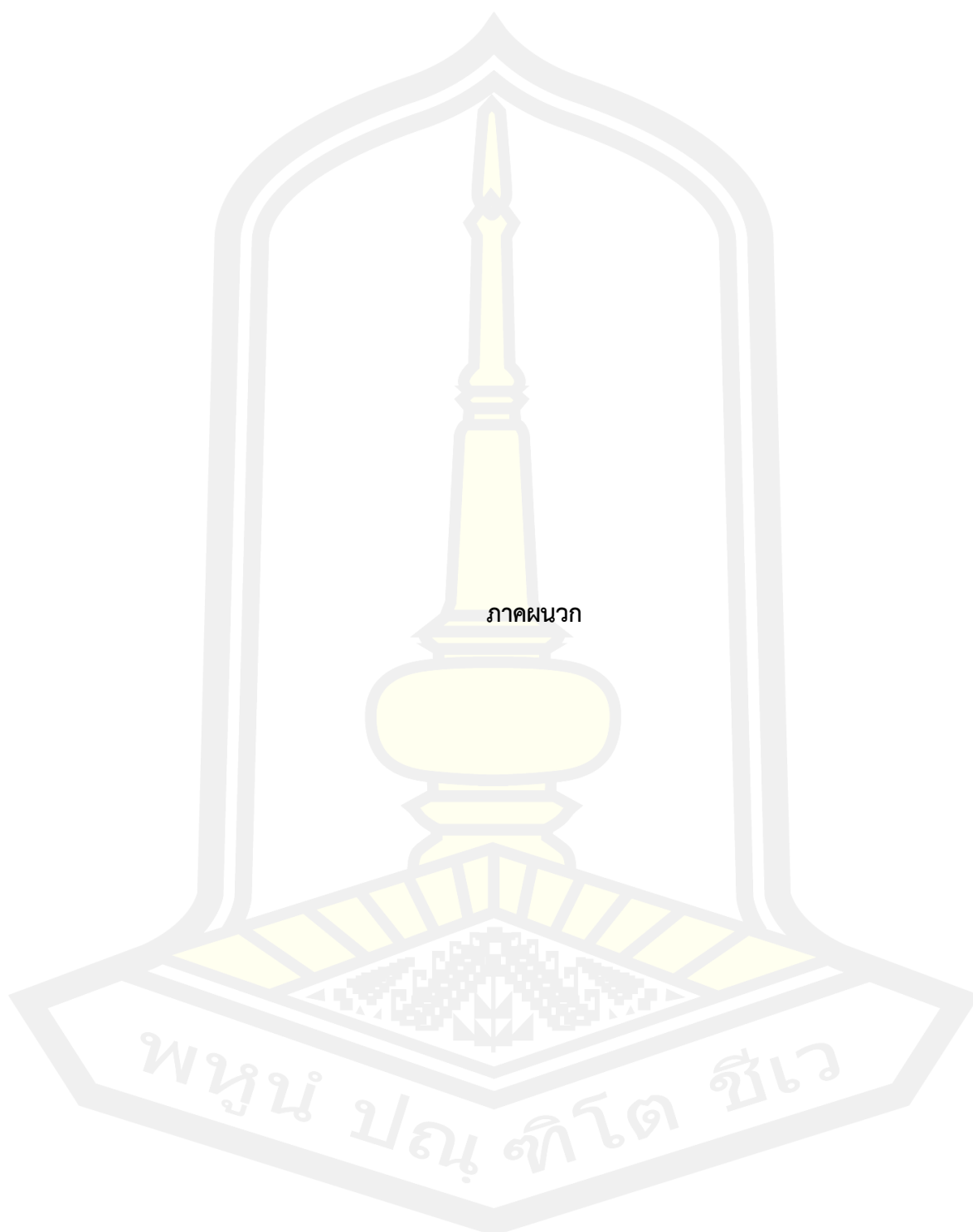
การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

#### 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก

การปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### 2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียน

อัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว

### แบบประเมินกลยุทธ์

#### การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์
2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน
  - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

#### ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ครูวิชาการ

#### ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย

ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **มาก**
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **น้อย**
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ **น้อยที่สุด**

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1	มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ					
2	มีการกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน					
3	มีการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร					
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด					
5	มีการวิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน					
6	มีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร					
7	มีการกำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร					
<b>ด้านบุคคล</b>						
8	ครูมีการวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน					
9	ครูมีความสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนได้					
10	ครูมีการได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้					
11	ครูมีการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน					
12	ครูมีการประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					
13	ครูมีการสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง					
14	นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ					
15	นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล					
16	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์					
17	นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านบุคคล (ต่อ)</b>						
18	นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้					
19	นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ					
<b>ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี</b>						
20	มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูล วิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ					
21	มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย					
22	มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ					
23	มีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก					
24	มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน					
25	มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ					
26	จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน					
27	มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา					



**ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนา  
สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ขององค์ประกอบของกลยุทธ์  
การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ค่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและดัชนีความต้องการและเรียงลำดับความจำเป็น

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
<b>ด้านบริหารจัดการ</b>				
1. กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ	0.262	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	0.282	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	0.306	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
4. กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด	0.315	กลุ่มสูง	จุดแข็ง	N/A
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยีข้อมูลพื้นฐาน	0.331	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	0.261	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
7. กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียน และบุคลากร	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
<b>ด้านบุคคล</b>				
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและ จัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของ นักเรียน	0.303	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้ เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้	0.317	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
3. ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญ ด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A



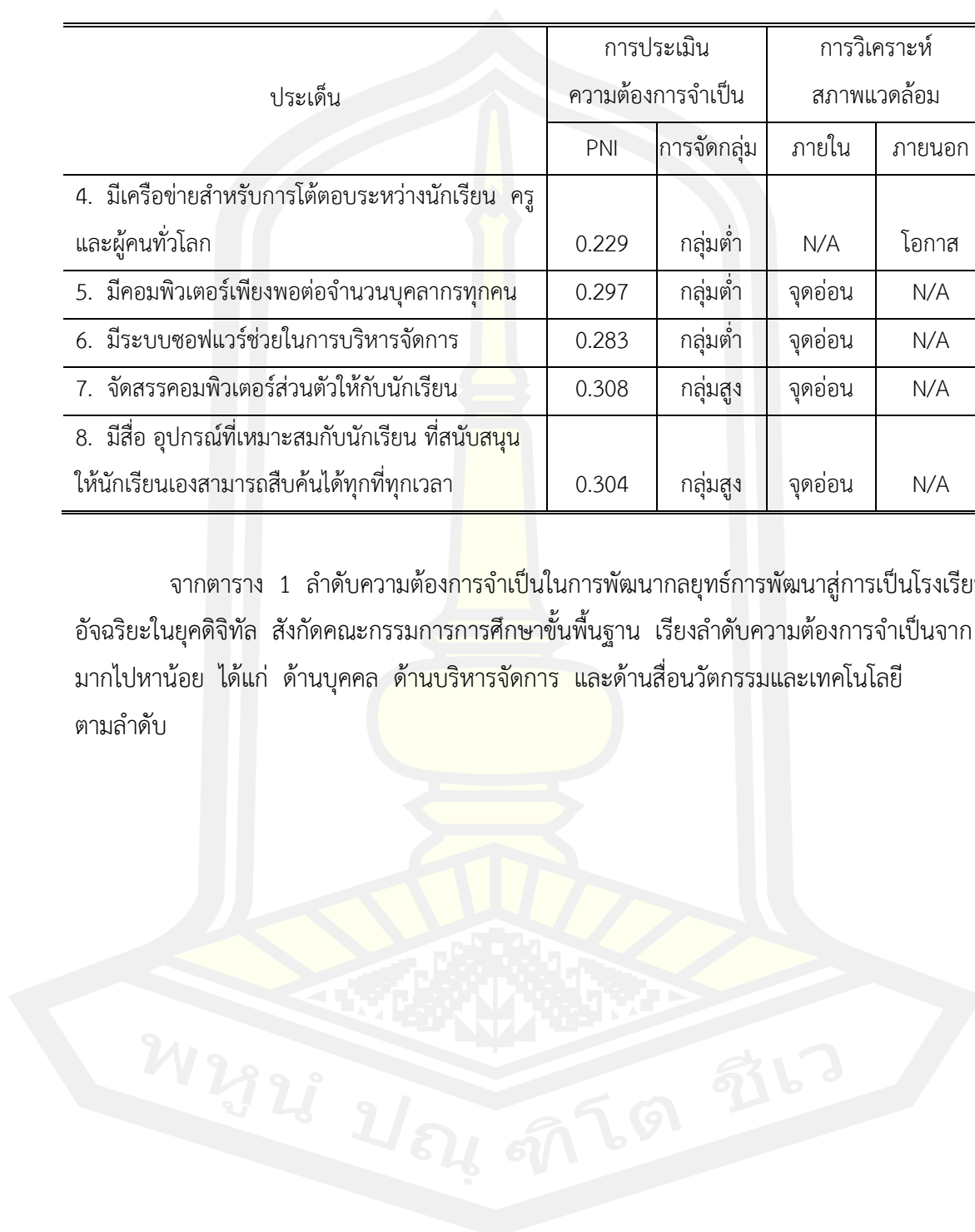
ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	0.301	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.287	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง	0.283	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	0.305	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	0.295	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดออนไลน์	0.253	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.292	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	0.258	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	0.299	กลุ่มสูง	จุดแข็ง	N/A
ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี				
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	0.275	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	โอกาส
2. มีห้องสมุดออนไลน์จากสื่อภายนอกที่ทันสมัย	0.271	กลุ่มต่ำ	N/A	ภาวะคุกคาม
3. มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	0.280	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	โอกาส

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็น	การประเมิน ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI	การจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียน ครู และผู้คนทั่วโลก	0.229	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	0.297	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	0.283	กลุ่มต่ำ	จุดอ่อน	N/A
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	0.308	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	0.304	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

จากตาราง 1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านบริหารจัดการ และด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ



ตาราง 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดัชนีความต้องการและเรียงลำดับ  
 ความจำเป็น ด้านการบริหารจัดการ

ด้านการบริหารจัดการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ	3.40	0.60	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด	0.262	6
2. กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน	3.35	0.64	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.282	4
3. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร	3.27	0.65	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.306	3
4. กำหนดวิสัยทัศน์กรอบแนวคิด	3.25	0.62	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.315	2
5. วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน	3.20	0.52	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.331	1
6. กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร	3.41	0.60	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.261	7
7. กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร	3.36	0.62	ปานกลาง	4.64	0.49	มากที่สุด	0.275	5
รวม	3.34	0.60	ปานกลาง	4.71	0.68	มากที่สุด	0.298	

จากตาราง 2 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.41$ ) รองลงมา คือ กำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.40$ ) กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 3.36$ ) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $\bar{X} = 3.35$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 3.27$ ) มีข้อสงสัยและอยากค้นหาคำตอบ ( $\bar{X} = 3.25$ ) และตั้งคำถามที่ท้าทายสภาพเป็นอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.71$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์ศักยภาพ ประเมินเทคโนโลยี ข้อมูลพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์ กรอบแนวคิด ( $\bar{X} = 4.76$ ) กำหนดโครงสร้างหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.71$ ) กำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากรและนักเรียน ( $\bar{X} = 4.67$ ) กำหนดวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.64$ ) กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.62$ ) และกำหนดโครงสร้างบทบาทความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ

ตาราง 3 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดัชนีความต้องการและเรียงลำดับ  
ความจำเป็น ด้านบุคคล

ด้านการบริหารจัดการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน	3.33	0.54	ปานกลาง	4.73	0.46	มากที่สุด	0.303	3
2. ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้	3.25	0.67	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด	0.317	1
3. ครูได้รับการประเมิน ตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดแวดล้อมของการเรียนรู้	3.40	0.60	ปานกลาง	4.63	0.50	มากที่สุด	0.275	10
4. ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน	3.38	0.65	ปานกลาง	4.66	0.49	มากที่สุด	0.301	4

ตาราง 3 (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
5. ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.60	ปานกลาง	4.50	0.50	มากที่สุด	0.287	8
6. ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้ปกครอง	3.46	(0.60	ปานกลาง	4.42	0.50	มากที่สุด	0.283	9
7. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ๆ	3.28	0.62	ปานกลาง	4.70	0.47	มากที่สุด	0.305	2
8. นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล	3.44	0.60	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด	0.295	6
9. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูล จากห้องสมุดออนไลน์	3.35	0.60	ปานกลาง	4.44	0.50	มากที่สุด	0.253	12
10. นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งใน, ต่างประเทศ	3.42	0.60	ปานกลาง	4.54	0.50	มากที่สุด	0.292	7
11. นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้	3.36	0.60	ปานกลาง	4.42	0.50	มากที่สุด	0.258	11
12. นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ	3.42	0.63	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด	0.297	5
รวม	3.35	0.68	ปานกลาง	4.72	0.60	มากที่สุด	0.299	

จากตาราง 3 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมา คือ นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง บนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 3.44$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.41$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.40$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 3.38$ ) นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 3.35$ ) ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 3.33$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.28$ ) และครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.72$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ครูสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยสามารถควบคุมการดำเนินการใช้เทคโนโลยี ในชั้นเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.74$ ) รองลงมา คือ ครูวางแผน จัดกิจกรรม ออกแบบเนื้อหาและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.73$ ) นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.70$ ) ครูจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.66$ ) ครูได้รับการประเมินตรวจสอบ ความเชี่ยวชาญด้านการสอนและการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.63$ ) นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่สังคมโลกที่ทันสมัยอย่างประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.60$ ) นักเรียนได้รับการกระตุ้นให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองบนพื้นฐานความสมเหตุสมผล ( $\bar{X} = 4.56$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลออนไลน์โดยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.54$ ) ครูประเมินการผลเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.50$ ) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูล จากห้องสมุดออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.44$ ) และครูสร้างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและพ่อแม่ผู้ปกครอง, นักเรียนสามารถประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์และสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดัชนีความต้องการและเรียงลำดับ  
 ความจำเป็น ด้านสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ด้านการบริหารจัดการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ความสำคัญ
	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	SD.	ระดับปฏิบัติ		
1. มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ	3.47	0.61	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.308	1
2. มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย	3.44	0.61	ปานกลาง	4.50	0.52	มากที่สุด	0.271	7
3. มีระบบอำนวยความสะดวกเสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวีดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ	3.43	0.61	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.280	5
4. มีเครือข่ายสำหรับการติดต่อระหว่างนักเรียนครูและผู้คนทั่วโลก	3.42	0.61	ปานกลาง	4.48	0.52	มากที่สุด	0.229	8
5. มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน	3.32	0.63	ปานกลาง	4.63	0.49	มากที่สุด	0.297	3
6. มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ	3.36	0.63	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด	0.283	4
7. จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน	3.25	0.55	ปานกลาง	4.51	0.52	มากที่สุด	0.275	6
8. มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา	3.29	0.66	ปานกลาง	4.65	0.48	มากที่สุด	0.304	2
รวม	3.32	0.64	ปานกลาง	4.63	0.62	มากที่สุด	0.273	

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 3.47$ ) รองลงมา คือ มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.44$ ) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.43$ ) มีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 3.42$ ) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.36$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.32$ ) มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.29$ ) และจัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.63$ ) ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลวิจัยจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.69$ ) รองลงมา คือ มีสื่อ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับนักเรียน ที่สนับสนุนให้นักเรียนเองสามารถสืบค้นได้ทุกที่ทุกเวลา ( $\bar{X} = 4.65$ ) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.63$ ) มีระบบซอฟต์แวร์ช่วยในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีระบบอำนวยความสะดวก เสริมการจัดการเรียนรู้ เช่น กล้องบันทึกวิดีโอ และระบบเสียงที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ ) จัดสรรคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้กับนักเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ ) มีห้องสมุดออนไลน์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) และมีเครือข่ายสำหรับการโต้ตอบระหว่างนักเรียน ครูและผู้คนทั่วโลก ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ





ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยันและประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด  
ของกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ  
ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ  
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เทียรไธสง  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
5. นายชัยนรินทร์ วสอินรัมย์  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
6. นายเสนอ แสนคำ  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
7. ดร.ปริยานันท์ เทียรไธสง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงครั้งใหญ่  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
8. นางศศิธร สังขศิลา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองฟ้าล้อมวิทยา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
9. นางสาวนิภาพร น้ำคำ  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนตากแดดสุธรรมประชาสรรค์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล  
ในการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค  
MACR : Multi Attribute Consensus Reaching

1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา  
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.อนันต์ พันนึก  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพร.)  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคทั้ง  
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร  
วุฒิการศึกษาสูงสุด Ed.D.(Education Administration)  
Deakin University : AUSTRALIA  
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมนโยบาย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอเนก  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
6. ดร.เอกวิวัฒน์ ล้อสุนิรันดร์  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
7. ดร.นิพนธ์ ยศดา  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
8. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
 เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมินผลการศึกษา  
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.)  
 สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
 เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว  
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
 เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน  
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต(กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา  
 เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา  
 เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อนันต์ พันนึก

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893





ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญเอนก

ด้วย นายชาณุวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร์

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.นิพนธ์ ยศดา

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และประเมินกลยุทธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0924619893



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว425

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ม บณ ที โด ชี เว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว425

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ น บณ ทีโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว425

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ม บณ จิโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว425

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อบันทึกจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ม บณ ที โด ชี เว





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว425

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ม บณ ที โด ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว425

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่ การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0879355001



ที่ อว 0605.5(2)/ว427

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0879355001



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว425 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ อนุ ทั โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว973

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายชาญวิทย์ ชุมศรี ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0879355001



ที่ อว 0605.5(2)/ว974

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน

ด้วย นายชาญวิทย์ ชุมศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายชาญวิทย์ ชุมศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

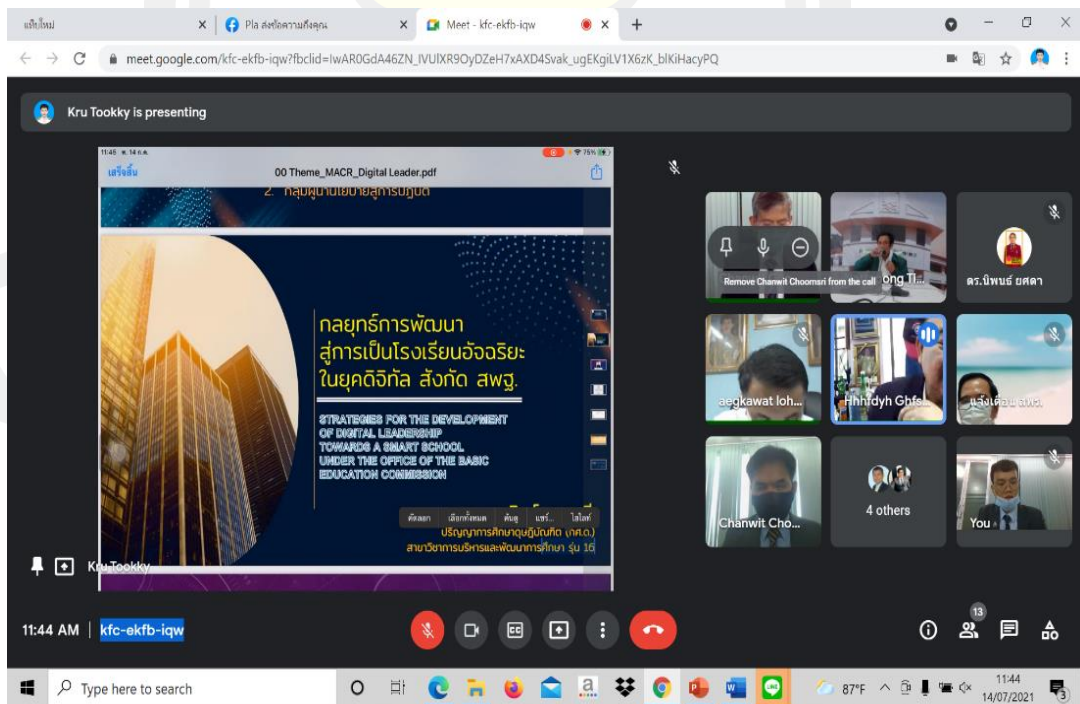
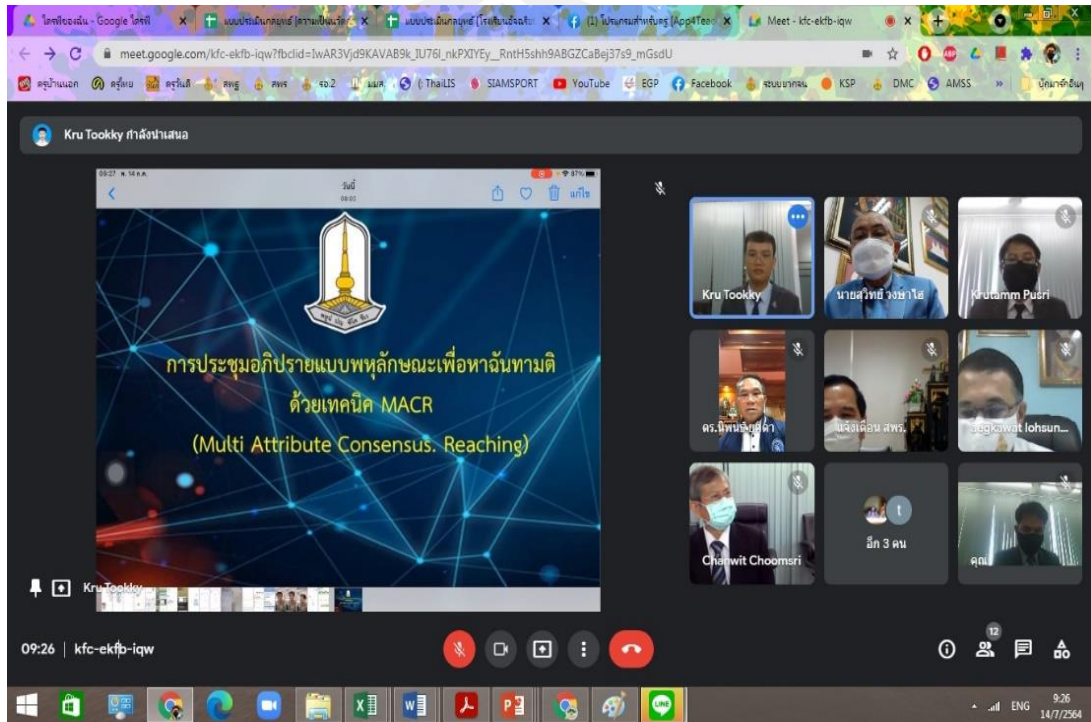
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0879355001



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR  
(Multi Attribute Consensus Reaching)

## ภาพการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)





09:50 | kfc-ekfb-igw

Kru Tookky นำถึงนำเสนอ

2.3 ตารางที่แสดงจุดแข็ง	4.5	4.75	4.75	4.5	4.25	4.25	4.5	4.5	4.5	1
3. โลกทัศน์ของหน่วยงาน	4.75	4.75	5	4.75	4.5	4.5	4.75	4.63	4.75	1
4. วิธีการทำงาน										
4.1 ตารางที่แสดงจุดเด่นของโครงการ	4.25	4.75	4.25	4.25	4.75	3.5	4.25	4.75	4.63	2
4.2 การเชื่อมโยงกับสังคมที่มีนัยยะ	5	5	5	4.5	4.5	4.75	4.75	4.75	4.88	2
4.3 ตารางที่เปรียบเทียบ	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	1

รายการ	ระดับความพึงพอใจ						เฉลี่ย	อันดับ
	ผู้ปฏิบัติงาน	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย			สาธารณชน			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	ปานกลาง	น้อย		
Module 1								
วัตถุประสงค์	4.75	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.63	4.5
วิธีการทำงาน	4.5	4.75	4.75	4.5	4.25	4.5	4.5	4.63
กิจกรรม	4.5	4.75	4.75	4.5	4.5	4.5	4.5	4.63
Module 2								
เนื้อหา	4.75	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.63	4.5

09:50 | kfc-ekfb-igw

12:03 | kfc-ekfb-igw

Kru Tookky นำถึงนำเสนอ

00 Theme\_MACR\_Digital Leader.pdf

รายการ	ระดับความพึงพอใจ						เฉลี่ย	อันดับ
	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย	ผู้ปฏิบัติงาน			สาธารณชน			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	ปานกลาง	น้อย		
ส่วนที่ 1 องค์ประกอบและตัวชี้วัด	4.50	4.50	4.50	5.00	4.75	5.00		
ส่วนที่ 2 สถานปัจจุบันและสถานที่ที่ประสงค์	4.00	4.50	4.50	5.00	5.00	4.75		
ส่วนที่ 3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม	4.50	4.50	4.50	5.00	4.50	5.00		
ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์	3.50	4.00	4.00	4.50	4.50	4.50		

12:03 | kfc-ekfb-igw

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายชาญวิทย์ ชุมศรี
วันเกิด	วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 142 หมู่ที่ 2 ตำบลเมืองบัว อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง ตำบลเมืองบัว อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านเมืองบัว จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2540 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนจันทบุษยาอนุสรณ์ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2543 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนจันทบุษยาอนุสรณ์ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2547 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาดนตรีสากล มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2549 ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2556 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษาดุซมิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม