

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช*

The Development of a Strategic Leadership Model for
School Administrators in Managing Proactive Learning
of Teachers Under the Nakhon Si Thammarat
Secondary Educational Service Office

สิรินา ถ้ำแก้ว, อรรครา ธรรมาธิกุล และวีระยุทธ ชาทะกาญจน์

Sirinapa Tamkaew, Akkara Thammathikun and Weerayut Chatakan

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ประเทศไทย

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: pattrapin@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 2) พัฒนา
รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และ 3) ตรวจสอบ
รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 125 คน และครูผู้สอน จำนวน 339 คน รวมจำนวน 464 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายชั้น
ตอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการ
ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบ จำนวน 9 คน และผู้บริหารสถานศึกษาในการ
ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ จำนวน 9 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัย
ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนาอิงผู้เชี่ยวชาญ แบบบันทึกการ
สนทนากลุ่ม และแบบประเมินรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

*ได้รับบทความ: 19 มิถุนายน 2569; แก้ไขบทความ: 25 กันยายน 2569; ตอรับตีพิมพ์: 27 กันยายน 2569

Received: June 19, 2026; Revised: September 25, 2026; Accepted: September 27, 2026



มาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.62) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.52 โดยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความต้องการจำเป็นสูงสุดในส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (PNI_{modified} = 0.84) ขณะที่ด้านการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในส่วนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (PNI_{modified} = 0.43)

2. รูปแบบ EPCED ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังการมีส่วนร่วม และการประเมินและพัฒนาองค์กร ภายใต้หลักการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างความเปลี่ยนแปลง และการบริหารความร่วมมือ

3. ผลการประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.53) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.25) ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.29) และความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; การจัดการเรียนรู้เชิงรุก; การพัฒนารูปแบบ; สถานศึกษามัธยมศึกษา

Abstract

This study aimed to: (1) investigate the current conditions, desired conditions, and priority needs concerning the strategic leadership of school administrators for teachers' active learning management; (2) develop a strategic leadership model for school administrators to support teachers' active learning management; and (3) validate the developed model. A mixed-methods research design was employed. The sample consisted of 125 school administrators and 339 teachers, totaling 464 participants, selected through multistage random sampling. The key informants for the in-depth interviews comprised five school administrators. Nine experts were purposively selected to assess the accuracy and appropriateness of the model, while nine school administrators were purposively selected to assess its feasibility and utility. The research instruments included a questionnaire, a semi-structured interview form, an expert seminar record form, a focus group discussion record form, and a model evaluation form. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the



Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$), whereas qualitative data were analyzed using content analysis.

The research findings were as follows:

1. Overall, the current conditions were at a moderate level ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.62), whereas the desired conditions were at the highest level ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47). The overall priority needs index was 0.52. Regarding strategic leadership, change management demonstrated the highest priority need ($PNI_{Modified} = 0.84$), while, in terms of active learning management, the use of instructional media and learning resources showed the highest priority need ($PNI_{Modified} = 0.43$).

2. The EPCED Model consisted of five processes: Strategic Vision Formulation, Strategic Planning, Change Management, Participatory Empowerment, and Organizational Evaluation and Development. These processes were grounded in the principles of strategic thinking, change creation, and collaborative management.

3. The evaluation results indicated that the model was rated at the highest level in all aspects: accuracy ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.53), appropriateness ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.25), utility ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.29), and feasibility ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00).

Keywords: Strategic Leadership; Active Learning Instruction; Model Development; Secondary

1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้การจัดการศึกษายึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมฝึกกระบวนการคิด การลงมือปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้ความรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) หลักการดังกล่าวทำให้การจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน เพราะผู้เรียนต้องสร้างความรู้ผ่านการคิด การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการปฏิบัติจริง ครูจึงเปลี่ยนบทบาทจากผู้ถ่ายทอดเนื้อหาเป็นผู้ออกแบบประสบการณ์และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562; สุพรรณิ ขาประสิทธิ์, 2557, หน้า 1-5)

การจัดการเรียนรู้เชิงรุกให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูเพียงด้านเดียว แต่สัมพันธ์กับการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดทิศทาง จัดสรรทรัพยากร พัฒนาบุคลากร และติดตามผลอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อเชื่อมเป้าหมายขององค์กรกับการปฏิบัติในชั้นเรียน ภาวะผู้นำลักษณะนี้ครอบคลุมการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการประเมินองค์กร ซึ่งเป็นฐานของการบริหารแบบมืออาชีพ (ธีระ ฤญเจริญ, 2553; มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2561) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยังต้องสัมพันธ์กับบริบท และหลักการที่สถานศึกษาใช้กับการดำเนินงาน (दारवारณ ศรีกาญจนา, 2562) งานของกัญญาณัฐ ไชยชนะ (2563) ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่วนกุหลาบ อาริวงศ์ (2566) เสนอว่าผู้นำในบริบทดิจิทัลต้องเชื่อมการกำหนดทิศทางกับการยกระดับคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช รับผิดชอบสถานศึกษาที่มีขนาดและ บริบทแตกต่างกัน การผลักดันการจัดการเรียนรู้เชิงรุกจึงต้องมีแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบนข้อมูล กำหนดเป้าหมายร่วมกับครู และจัดระบบสนับสนุนให้เหมาะกับสถานศึกษา งานวิจัยนี้พัฒนารูปแบบจาก ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็น เพื่อนำผลเชิงปริมาณมาประกอบ การสัมภาษณ์และการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่ได้จึงมุ่งเชื่อมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการ เรียนรู้เชิงรุกในระดับปฏิบัติ ไม่ได้แยกการบริหารออกจากกระบวนการเรียนรู้ของครู

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียน รู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การวิจัยนี้เป็นการวิจัย และพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี การออกแบบรูปแบบพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ ประกอบ กระบวนการดำเนินงาน การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบ และการบริหารองค์กร (Brown & Moberg, 1980) ดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ประชากรเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 183 คน และครูผู้สอน 2,841 คน จาก 71 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2568 กลุ่ม ตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 125 คน และครูผู้สอน 339 คน รวม 464 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และสุ่มแบบหลายขั้นตอน จากนั้นสัมภาษณ์



เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คนที่คัดเลือกแบบเจาะจง เพื่ออธิบายผลการสำรวจและรวบรวมข้อเสนอสำหรับร่างรูปแบบ

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบโดยสังเคราะห์ผลจากเอกสาร แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบความตรงเชิงทฤษฎีโดยอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่คัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม แนวทางการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบพิจารณาจากงานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาองค์กร (ปาริชาติ ชมชื่น, 2555; สมนึก บุญใหญ่, 2557)

ระยะที่ 3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบและคู่มือการใช้ด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 9 คนที่คัดเลือกแบบเจาะจง แล้วประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบเครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น พร้อมคำถามปลายเปิด 3) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 4) แบบบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและแบบประเมินความถูกต้องกับความเหมาะสม และ 5) แบบบันทึกการสนทนากลุ่มและแบบประเมินความเป็นไปได้กับความเป็นประโยชน์ แบบสอบถามทดลองใช้กับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน จากสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่มวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่ประเด็น เปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูล และใช้ผลเชิงคุณภาพอธิบายกับบรรยายละเอียดของรูปแบบ

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
โดยรวมทุกด้าน

รายการ	N = 464							
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์								
ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.10	0.61	ปานกลาง	4.82	0.44	มากที่สุด	0.56	(5)
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.03	0.58	ปานกลาง	4.87	0.40	มากที่สุด	0.62	(3)
ด้านการบริหารกาเปลี่ยนแปลง	2.63	0.56	ปานกลาง	4.85	0.40	มากที่สุด	0.84	(1)
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	2.87	0.61	ปานกลาง	4.82	0.43	มากที่สุด	0.69	(2)
ด้านการประเมินและพัฒนาองค์กร	3.01	0.62	ปานกลาง	4.06	0.45	มาก	0.60	(4)
โดยรวม	2.93	0.60	ปานกลาง	4.68	0.42	มากที่สุด	0.66	
การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู								
ด้านการวางแผนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	3.46	0.69	ปานกลาง	4.68	0.52	มากที่สุด	0.36	(3)
ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก	3.44	0.60	ปานกลาง	4.72	0.50	มากที่สุด	0.37	(2)
ด้านการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้	3.25	0.68	ปานกลาง	4.66	0.52	มากที่สุด	0.43	(1)
ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้	3.58	0.54	มาก	4.64	0.53	มากที่สุด	0.34	(4)
โดยรวม	3.43	0.63	ปานกลาง	4.68	0.52	มากที่สุด	0.38	
รวมทั้งหมด	3.18	0.62	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.52	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.62) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 0.66 โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรก (PNI_{modified} = 0.84) รองลงมาคือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (PNI_{modified} = 0.69) สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 0.38 โดยการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้เป็นลำดับแรก (PNI_{modified} = 0.43) รองลงมาคือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (PNI_{modified} = 0.37)



2. ผลการร่างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 4) การประเมินผลของรูปแบบ 5) การนำรูปแบบไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

3. ผลการตรวจความถูกต้อง และความเหมาะสมของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ทั้ง 4 ด้าน ประกอบไปด้วย ความถูกต้อง (Accuracy Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) และการนำไปใช้ประโยชน์ (Utility Standards) มีความถูกต้องเหมาะสม มีความเป็นความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้จริงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความถูกต้อง ด้านเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ความถูกต้อง	4.62	0.53	มากที่สุด
ความเหมาะสม	4.86	0.25	มากที่สุด
ความเป็นประโยชน์	4.76	0.29	มากที่สุด
ความเป็นไปได้	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.25) ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.29) และความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้



1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนช่องว่างระหว่างการบริหารที่ดำเนินอยู่กับความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารในสถานการณ์ที่ต้องรับมือทั้งนโยบาย เทคโนโลยี และความแตกต่างของบริบทสถานศึกษา การปฏิบัติงานประจำอาจมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการกำหนดทิศทางระยะยาว จึงทำให้ครูและผู้บริหารต้องการวิสัยทัศน์ แผนงาน และระบบติดตามที่ชัดเจน ทัศนคติของไชยชนะ (2563) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยอธิบายว่าการกำหนดทิศทางและการติดตามงานอย่างเป็นระบบมีส่วนทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาเกิดผลในทางปฏิบัติ สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงสุดนั้น ผู้บริหารต้องสื่อสารเป้าหมาย เตรียมบุคลากร และปรับทรัพยากรให้รองรับวิธีสอนใหม่ กุหลาบ อาริวงศ์ (2566) เสนอว่า ผู้นำในบริบทดิจิทัลต้องเชื่อมการกำหนดทิศทางกับการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้จึงยืนยันความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในฐานะกลไกที่นำวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ลักษณะนี้ต้องอาศัยเวลาในการออกแบบ ความพร้อมของสื่อ ความเข้าใจลักษณะผู้เรียน และการประเมินที่สอดคล้องกับกิจกรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) กำหนดแนวทางให้การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเชื่อมการวางแผน การจัดกิจกรรม การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดประเมินผลเข้าด้วยกัน เมื่อผลวิจัยพบว่าการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงอาจอธิบายได้ว่าครูสามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนลงมือทำได้เป็นบางครั้ง แต่ยังขาดสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเป้าหมายและลักษณะกิจกรรม ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้อยู่ไม่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการเดียวกัน องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ต่อกัน การวางแผนกำหนดผลลัพธ์และลำดับประสบการณ์ การจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคิดและลงมือปฏิบัติ สื่อและแหล่งเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ส่วนการวัดและประเมินผลให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับปรับการเรียนรู้ สุพรรณิ ขาประสิทธิ์ (2557, หน้า 1-5) อธิบายว่าการเรียนรู้เชิงรุกเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการสร้างความรู้ หลักการนี้สนับสนุนผลวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ เพราะสื่อที่เหมาะสมช่วยให้ผู้เรียนสำรวจ ทดลอง แลกเปลี่ยน และสร้างชิ้นงานได้จริง หากกิจกรรมมุ่งแก้ปัญหาแต่สื่อไม่เอื้อต่อการค้นคว้าการประเมินยังเน้นการจำคำตอบ ผลการเรียนรู้ย่อมไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาครูจึงควรครอบคลุมทั้ง 4 ด้านและเชื่อมแต่ละด้านให้เป็นกระบวนการเดียวกัน

3. รูปแบบได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดทุกด้าน เนื่องจากการพัฒนาเริ่มจากข้อมูลความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติ แล้วนำผลไปประกอบการสัมภาษณ์ การยกร่าง การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่ม จึงทำให้รูปแบบมีทั้งฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และการตรวจสอบเชิงวิชาการ Brown and Moberg (1980) อธิบายว่ารูปแบบองค์การต้องแสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ



ให้เห็นเป็นระบบ แนวคิดนี้ปรากฏใน EPCED ซึ่งจัดลำดับงานตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังการมีส่วนร่วม จนถึงการประเมินและพัฒนาองค์กร Keeves (1988) ให้ความสำคัญกับรูปแบบในฐานะตัวแทนที่ช่วยอธิบายโครงสร้างหรือกระบวนการอย่างชัดเจน EPCED จึงช่วยให้ผู้ใช้เห็นจุดเริ่มต้น ผู้รับผิดชอบ วิธีติดตาม และเงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน สมาน อัสวภูมิ (2550) เสนอให้การวิจัยเชิงพัฒนาสร้างและตรวจสอบรูปแบบอย่างเป็นลำดับ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งและการประเมินทั้งความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้รูปแบบได้รับการยอมรับในระดับมากที่สุดทุกด้าน

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุน สื่อกับแหล่งเรียนรู้เป็นประเด็นพัฒนาหลัก พร้อมจัดทำแนวทางและระบบติดตามที่สถานศึกษาปรับใช้ตามบริบทได้

1.2 สถานศึกษาควรใช้ EPCED เป็นวงจรการทำงาน โดยให้ครูมีส่วนร่วมตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน เลือกสื่อ ออกแบบกิจกรรม และพิจารณาผลการเรียนรู้

1.3 การพัฒนาครูควรครอบคลุมการวางแผน กิจกรรม สื่อกับแหล่งเรียนรู้ และการวัดประเมินผลในชุดเดียวกัน พร้อมใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการนิเทศภายในเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนผลการปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทดลองใช้รูปแบบในสถานศึกษาที่มีขนาดและบริบทต่างกัน แล้วศึกษาผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ การจัดการเรียนรู้ของครู และผลลัพธ์ของผู้เรียน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการใช้รูปแบบ เช่น ความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากรดิจิทัล วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และระบบนิเทศภายใน

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช องค์ความรู้จากการวิจัยสรุปเป็น “EPCED Model” ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์จากลำดับการทำงานของผู้บริหารที่เชื่อมการกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ตัวอักษรแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

E - Envisioning: การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องเห็น



เป้าหมายการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในทิศทางเดียวกัน

P - Planning: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยแปลงวิสัยทัศน์เป็นแผนพัฒนาครู แผนจัดสรรสื่อและแหล่งเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้

C - Change: การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสื่อสารเหตุผลของการเปลี่ยนวิธีทำงาน เตรียมความพร้อม ลดอุปสรรค และสนับสนุนการทดลองใช้แนวทางใหม่ในชั้นเรียน

E - Empowerment: การเสริมพลังการมีส่วนร่วม โดยเปิดพื้นที่ให้ครูร่วมตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนผลการสอน และรับผิดชอบต่อการพัฒนาตามบทบาท

D - Development: การประเมินและพัฒนาองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากการนิเทศ การประเมินการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานมาปรับแผน พัฒนาครู และยกระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของ EPCED ไม่ได้อยู่ที่การแยกกิจกรรมออกเป็น 5 ขั้นตอน แต่อยู่ที่การทำให้ทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นวงจรเดียวกัน วิสัยทัศน์กำหนดทิศทาง แผนจัดวางทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้แผนเริ่มปฏิบัติ การเสริมพลังทำให้ครูเป็นเจ้าของการพัฒนา และการประเมินส่งข้อมูลกลับไปปรับวิสัยทัศน์กับแผนรอบต่อไป กลไกนี้เชื่อมหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างความเปลี่ยนแปลง และการบริหารความร่วมมือเข้ากับองค์ประกอบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดกิจกรรม การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กัญญาณัฐ ไชยชนะ. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2*. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- กุหลาบ อาริวงค์. (2566). *รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ดาราวรรณ ศรีกาญจนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปาริชาติ ชมชื่น. (2555). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- สมนึก บุญใหญ่. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองของนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สมาน อัสวภูมิ. (2550). *การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อทำวิทยานิพนธ์และงานวิจัย*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุพรรณิ ชาประสิทธิ์. (2557). *Active Learning: จัดการเรียนรู้อย่างไรให้เป็น Active Learning*. นิตยสาร *สสวท.*, 42(187), 1-5.



- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, Methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/00131644700300030>