



การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

A Needs Assessment of Knowledge Development on the Roles of School Administrators Prior to Internship in Educational Administration for Master's Degree Students, Prince of Songkla University, Pattani Campus

วุฒิชัย เนียมเทศ^{1*}

¹มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Wuttichai Niemted¹

¹Prince of Songkla University, Pattani Campus

✉: * chaiwut7326@yahoo.com

(* Author Corresponding Email)

Received: 16 February 2026; Revised: 1 April 2026; Accepted: 17 April 2026

© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีกลุ่มตัวอย่าง เป็นนักศึกษาปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 ปีการศึกษา 2568 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 78 คน ได้มาแบบเจาะจงทุกคน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{Modified} ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาของนักศึกษา ปริญญาโท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรม รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารวิชาการและความ

เป็นผู้นำทางวิชาการ

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น, ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา, การฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to examine the current state, desirable state, and the needs assessment for developing knowledge on the roles of school administrators prior to the professional internship in educational administration for master's degree students, Prince of Songkla University, Pattani Campus. The methodology employed a quantitative research design. The sample consisted of 78 second-year master's degree students in Educational Administration Program, Prince of Songkla University, Pattani Campus, during the 2025 academic year, selected through purposive sampling. The research instrument was a 5-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). The research findings revealed that the overall current state of knowledge regarding school administrator roles prior to the internship was at a moderate level, while the overall desirable state was at a high level. Regarding the needs assessment for knowledge development, the aspect with the highest priority was Strategic Change Management and Innovation, followed by Professional and Self-Development, Community and Network Management, and School Management, respectively. The aspect with the lowest priority was Academic Administration and Instructional Leadership.

Keywords: Needs Assessment, Knowledge of School Administrators' Roles, Professional Internship in Educational Administration

1. บทนำ

ในยุคสมัยที่การปฏิรูปการศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “ผู้บริหารสถานศึกษา” คือกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานธุรการ แต่ครอบคลุมถึงบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การปฏิบัติงานของผู้บริหารยุคใหม่ต้องครอบคลุมภารกิจหลัก 5 ด้านตามมาตรฐานตำแหน่ง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564) ได้แก่

ด้านการบริหารวิชาการ: การวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่ทันสมัย และการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา: การบูรณาการงานทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ, บุคคล, งบประมาณ และบริหารทั่วไป) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งสร้างระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อความเสมอภาค

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์: การกำหนดนโยบายเชิงรุกและใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา

ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย: การสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรและพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียน

ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ: การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาและดิจิทัล เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

ด้วยภาระหน้าที่ที่ซับซ้อนและครอบคลุมรอบด้านเช่นนี้ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจที่่องแท้ในบทบาทเหล่านี้ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพและการปฏิบัติงานจริง

อย่างไรก็ตาม การเตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการรับรู้ถึง “ช่องว่างของความรู้” (Knowledge Gap) ระหว่างสิ่งที่นักศึกษามีอยู่เดิมกับสิ่งที่มาตรฐานตำแหน่งกำหนดไว้ การวิจัยเพื่อ “สำรวจความต้องการจำเป็น” (Need Assessment) ในการพัฒนาความรู้ตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพสามารถตอบสนองต่อสมรรถนะที่จำเป็นได้อย่างแม่นยำ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้มีความพร้อมและมีทักษะครบถ้วนตามมาตรฐานตำแหน่ง พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา** นับว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย และ 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวอาจสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 **ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ** นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร

สถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาจากการออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2566) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยต้องนำครูและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการวางแผนการจัดการการศึกษาของสถานศึกษา (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2565) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานวิชาการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีขอบข่ายที่สำคัญ คือ การวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตร การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศติดตาม การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการทบทวนเพื่อแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

1.2 ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 4 ฝายงาน คือ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกระจายอำนาจในด้านการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการบริหารกิจการผู้เรียนและการจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อความเสมอภาค (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

1.3 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม เป็นการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันพลวัตของโลก (Bush, 2011) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก และการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

1.4 ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างพลังความร่วมมือ ความช่วยเหลือภายในเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ความรู้ ความช่วยเหลือ หรือโอกาสทางสังคม เครือข่ายที่มีความเข้มแข็งจะช่วยเพิ่มพลังให้สมาชิกสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะเดียวกัน ความหลากหลายของเครือข่ายยังช่วยเปิดโอกาสให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ (วิจารณ์ พานิช, 2555) และเกิดความยั่งยืนของการพัฒนาองค์กร (สมาน อัครภูมิ, 2553) ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการให้บริการวิชาการหรือจิตอาสาแก่ชุมชน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

1.5 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เป็นการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตรงตามความคาดหวังในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งทางการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในด้านทักษะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งการนำความรู้และนวัตกรรมมาใช้จริง และติดตามผลเพื่อปรับปรุง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

2. ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) หมายถึง ความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่าง



ระดับความรู้ที่คาดหวังตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความรู้ปัจจุบันของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

3. นักศึกษาปริญญาโท หมายถึง ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีการศึกษา 2568 ซึ่งเป็นผู้ที่เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคต

4. การการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง กระบวนการในการฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาจริงตามหลักสูตร เพื่อให้นักศึกษาได้ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะการบริหารจัดการตามบทบาทมาตรฐานตำแหน่งภายใต้การดูแลของอาจารย์นิเทศและผู้บริหารสถานศึกษาพี่เลี้ยง

ในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้สำหรับนักศึกษาก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพการบริหารการศึกษาดังกล่าว นับว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ **เตรียมความพร้อมเชิงวิชาชีพ** เพื่อลดช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งของ ก.ค.ศ. เป็นตัวตั้งต้นในการประเมินความรู้ที่จำเป็น 5 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองได้อย่างตรงจุดก่อนลงมือฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษา การศึกษาความต้องการจำเป็นนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการวางรากฐานการบริหารที่เท่าทันต่อพลวัตในศตวรรษที่ 21 และส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพในอนาคตต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม
4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

- ช - ล - ส

ความรู้ปัจจุบันของนักศึกษา

เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ความรู้ที่คาดหวังของนักศึกษา

เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
บริหารการศึกษา สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดแทนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ในชั้นปีที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 78 คน ได้มาแบบเจาะจงทุกคน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม โดยอ้างอิงตัวชี้วัดจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของ ก.ค.ศ. (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564) นำมาประยุกต์ใช้เป็นคำถาม 5 ระดับ (5 rating scale) โดยผ่านการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และแบบสอบถามผ่านการทดลองใช้ (Try out) กับนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ 0.97 หลังจากนั้นจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน Google Form เก็บข้อมูลกลับคืนคิดเป็นร้อยละ 100.00

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย และ 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 การวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ใช้ดัชนีค่าสถิติการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

5. ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปรากฏผลการวิจัย ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงระดับความรู้ปัจจุบันและระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับนักศึกษาด้านบริหารการศึกษา ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา



ที่	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			PNI modified	ลำดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	ด้านการบริหารวิชาการและ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.45	0.81	ปาน กลาง	4.15	0.86	มาก	0.20	5
2	ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.48	0.84	ปาน กลาง	4.21	0.86	มาก	0.21	4
3	ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม	3.17	0.86	ปาน กลาง	4.09	0.91	มาก	0.29	1
4	ด้านการบริหารงานชุมชนและ เครือข่าย	3.22	0.85	ปาน กลาง	3.92	1.18	มาก	0.22	3
5	ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.39	0.86	ปาน กลาง	4.21	0.89	มาก	0.24	2
รวม		3.34	0.84	ปาน กลาง	4.12	0.93	มาก		

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.34$, $S.D. = 0.84$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.12$, $S.D. = 0.93$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.29$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($PNI_{modified} = 0.24$) และสุดท้าย คือ ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.20$)

ตารางที่ 2 แสดงระดับความรู้ปัจจุบันและระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับนักศึกษาบริหารการศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ที่	การบริหารวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			PNI modified	ลำดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการวางแผนพัฒนา มาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการ ประเมินความต้องการจำเป็นและการมี ส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	3.28	0.80	ปานกลาง	4.09	0.88	มาก	0.25	1



2	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการจัดทำและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย และ มีองค์ประกอบครบถ้วนตามระเบียบ	3.38	0.82	ปานกลาง	4.16	0.86	มาก	0.23	2
3	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริม กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ และการนิเทศติดตามเพื่อ พัฒนาการสอนของครู	3.59	0.81	มาก	4.16	0.88	มาก	0.16	4
4	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ จัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.64	0.73	มาก	4.22	0.88	มาก	0.16	4
5	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการศึกษา วิเคราะห์ หรือทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาและยกระดับ คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	3.36	0.85	ปานกลาง	4.11	0.84	มาก	0.22	3
		3.45	0.81	ปานกลาง	4.15	0.86	มาก		

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.45$, $S.D. = 0.81$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.15$, $S.D. = 0.86$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ บทบาทผู้บริหารในการวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการประเมินความต้องการจำเป็นและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ($PNI_{modified} = 0.25$) รองลงมา คือ การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย และมีองค์ประกอบครบถ้วนตามระเบียบ ($PNI_{modified} = 0.23$)

ตารางที่ 3 แสดงระดับความรู้ปัจจุบัน และระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ของนักศึกษาบริหารการศึกษา ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

ที่	การบริหารจัดการสถานศึกษา	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			PNI modified	ลำดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหาร ในการบริหารจัดการ งาน 4 ด้าน (วิชาการ, บุคคล,	3.41	0.84	ปานกลาง	4.24	0.84	มาก	0.24	1

งบประมาณ, บริหารทั่วไป) ให้เป็นไปตาม กฎหมายและ หลักธรรมาภิบาล									
2	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการบริหารกิจการ ผู้เรียนและการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน ผ่าน เครือข่ายผู้ปกครองและคณะกรรมการ นักเรียน	3.41	0.79	ปานกลาง	4.16	0.89	มาก	0.22	2
3	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการจัดระบบดูแล ช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อสร้างความเสมอ ภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา	3.64	0.88	มาก	4.23	0.85	มาก	0.16	3
รวม		3.48	0.84	ปานกลาง	4.21	0.86	มาก		

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.48$, $S.D. = 0.84$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.21$, $S.D. = 0.86$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ บทบาทผู้บริหารในการบริหารจัดการงาน 4 ด้าน ($PNI_{modified} = 0.24$) รองลงมา คือ การบริหารกิจการผู้เรียนและการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน ผ่านเครือข่ายผู้ปกครองและคณะกรรมการนักเรียน ($PNI_{modified} = 0.22$)

ตารางที่ 4 แสดงระดับความรู้ที่มีอยู่ และระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ของนักศึกษาบริหารการศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

ที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรม	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			PNI _{modified}	ลำดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารเชิงรุกโดยคำนึงถึง ประโยชน์และความคุ้มค่า	3.18	0.88	ปานกลาง	4.03	0.94	มาก	0.27	2
2	นักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เพื่อให้เกิด การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน	3.16	0.85	ปานกลาง	4.15	0.89	มาก	0.31	1
รวม		3.17	0.86	ปานกลาง	4.09	0.91	มาก		

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.17$, $S.D. = 0.86$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.09$, $S.D. = 0.91$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ บทบาทผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ($PNI_{modified} = 0.31$) รองลงมา คือ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารเชิงรุกโดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่า ($PNI_{modified} = 0.27$)

ตารางที่ 5 แสดงระดับความรู้ปัจจุบัน และระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ของนักศึกษาบริหารการศึกษา ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

ที่	การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			$PNI_{modified}$	ลำดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และคุณธรรมของผู้เรียน	3.28	0.85	ปานกลาง	3.97	0.94	มาก	0.21	2
2	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการให้บริการวิชาการหรือจิตอาสาแก่ชุมชน	3.15	0.84	ปานกลาง	3.88	0.89	มาก	0.23	1
รวม		3.22	0.85	ปานกลาง	3.92	0.91	มาก		

จากตารางที่ 5 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่ายสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.22$, $S.D. = 0.85$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.92$, $S.D. = 0.91$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ บทบาทผู้บริหารในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการให้บริการวิชาการหรือจิตอาสาแก่ชุมชน ($PNI_{modified} = 0.23$) รองลงมา คือ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และคุณธรรมของผู้เรียน ($PNI_{modified} = 0.21$)

ตารางที่ 6 แสดงระดับความรู้ปัจจุบันและระดับความรู้ที่คาดหวัง และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ของนักศึกษาบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

ที่	การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	ระดับความรู้ปัจจุบัน			ระดับความรู้ที่คาดหวัง			PNI modified	ระดับ
		M	S.D.	ระดับ	M	S.D.	ระดับ		
1	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาตนเองและ วิชาชีพอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยี ดิจิทัล	3.47	0.89	ปานกลาง	4.26	0.88	มาก	0.28	1
2	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารในการนำความรู้และ นวัตกรรมการบริหารมาใช้จริงพร้อมทั้ง ติดตามผลและรายงานผลการใช้เพื่อการ ปรับปรุง	3.31	0.83	ปานกลาง	4.16	0.91	มาก	0.26	2
รวม		3.39	0.86	ปานกลาง	4.21	0.89	มาก		

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความรู้ปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.39$, $S.D. = 0.86$) สำหรับความรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.21$, $S.D. = 0.89$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ พบว่า ลำดับแรก คือ บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.28$) รองลงมา คือ การนำความรู้และนวัตกรรมการบริหารมาใช้จริงพร้อมทั้งติดตามผลและรายงานผลการใช้เพื่อการปรับปรุง ($PNI_{modified} = 0.26$)

6. อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา สำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัย พบว่า ในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยและอภิปรายผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม โดยพบว่า นักศึกษาต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ บทบาทผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารเชิงรุกโดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่า ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้บริหารที่

ก้าวทันยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีประสบการณ์ในการประสานสัมพันธ์ ดังผลการวิจัยของ Asbari and others (2025) ที่พบว่า การประสานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับงานบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน (Institutional coherence) และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีผู้นำเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัยต้องอาศัยการสนับสนุนจากนวัตกรรมดิจิทัลและการบริหารจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งนักศึกษาที่ยังไม่ได้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง น่าจะยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้น้อยแต่ก็คาดหวังที่จะพัฒนาให้มากขึ้นในอนาคต เพราะเป็นการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันพลวัตของโลก (Bush, 2011) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก และการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

ลำดับที่ 2 ได้แก่ **ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ** โดยพบว่า นักศึกษาต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การนำความรู้และนวัตกรรมการบริหารมาใช้จริงพร้อมทั้งติดตามผลและรายงานผลการใช้เพื่อการปรับปรุง ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำสูงสุดขององค์การเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการผลักดันนวัตกรรมให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morales (2025) ที่พบว่า การนำแนวปฏิบัติเชิงนวัตกรรมมาใช้ ไม่เพียงแต่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ในยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมีความรู้ด้านเทคโนโลยีและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์การในระยะยาว (Robert and Jeff, 2019) ซึ่งนักศึกษาที่ยังไม่ได้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง น่าจะยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้น้อยแต่ก็คาดหวังที่จะพัฒนาให้มากขึ้นในอนาคต เพราะเห็นความสำคัญในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองในด้านทักษะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งการนำความรู้และนวัตกรรมมาใช้จริงและติดตามผลเพื่อปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมาตรฐานวิชาชีพของสำนักงาน ก.ค.ศ. นั้นเอง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564)

ลำดับที่ 3 ได้แก่ **ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย** โดยพบว่า นักศึกษาต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการให้บริการวิชาการหรือจิตอาสาแก่ชุมชน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และคุณธรรมของผู้เรียน ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่า การ

บริหารงานชุมชนถูกบัญญัติไว้ในเชิงโครงสร้างผ่านพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ นี่คือรูปธรรมของการบริหารงานชุมชนที่เปลี่ยนสถานะของคนในชุมชนจากคนนอก ให้กลายเป็นคณะกรรมการ ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการกำกับดูแลและส่งเสริมโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Epstein et al. (2019) ที่ค้นพบว่า หากผู้บริหารสามารถจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเกิดผลลัพธ์แบบองค์รวม (Holistic Outcome) ที่เอื้อต่อการบริหารงานด้านอื่น อาทิ ความสัมพันธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งการระดมทรัพยากรที่ง่ายขึ้น (งานงบประมาณ) การได้รับความร่วมมือในการดูแลพฤติกรรมผู้เรียน (งานบริหารงานบุคคล/ทั่วไป) และการได้รับการสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น (งานวิชาการ)

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการภายในรั้วโรงเรียน มาเป็นสถาปนิกทางสังคม (Social Architect) ที่สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม (Kowalski, 2011) ซึ่งนักศึกษาที่ยังไม่ได้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง น่าจะยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้น้อยแต่ก็คาดหวังที่จะพัฒนาให้มากขึ้นในอนาคต เพราะเห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เช่นเดียวกับที่ Coleman (1988) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งประกอบด้วยความไว้วางใจ บรรทัดฐานทางสังคม และเครือข่ายความร่วมมือ ที่จะช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ลำดับที่ 4 ได้แก่ **ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา** โดยพบว่า นักศึกษาต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการบริหารจัดการงาน 4 ด้าน (วิชาการ, บุคคล, งบประมาณ, บริหารทั่วไป) ให้เป็นไปตามกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การบริหารกิจการผู้เรียนและการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน ผ่านเครือข่ายผู้ปกครองและคณะกรรมการนักเรียน และลำดับสุดท้าย คือ การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อสร้างความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่า การบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ดังกล่าว เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้แก่สถานศึกษา ตามกฎกระทรวง ที่ว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) โดยผู้บริหารจะต้องบริหารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เข้าใจขอบข่ายงาน มีการวางแผน และติดตามประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกลักษณ์ ขาวนวล (2551) ที่พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะการบริหารสถานศึกษามีขอบข่ายงานและภารกิจที่ผู้บริหารต้องวางแผน จัดกำลังคน มอบหมายงานที่เหมาะสม ควบคุมงาน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่ได้รับจากการกระจายอำนาจดังกล่าว ซึ่งนักศึกษาที่ยังไม่ได้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง น่าจะยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้ไม่มากนักแต่ก็

คาดหวังที่จะพัฒนาให้มากขึ้นในอนาคต เพราะเห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจ เนื่องจากการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ การเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

ลำดับที่ 5 **ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ** โดยพบว่า นักศึกษาต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการประเมินความต้องการจำเป็นและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีองค์ประกอบครบถ้วนตามระเบียบ ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น จะต้องสามารถวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตร การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศติดตาม การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐพล วงศ์ประทุม และคณะ (2569) ที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยควรพัฒนาภาวะผู้นำอย่างสมดุล โดยให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งนักศึกษาที่ยังไม่ได้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง น่าจะยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหาร จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้ไม่มากนักแต่ก็คาดหวังที่จะพัฒนาให้มากขึ้นในอนาคต ถึงแม้การปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนจะเกี่ยวข้องโดยตรงแต่การเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่แท้จริงนั้นจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ดังที่ Hallinger and Murphy (1985) อธิบายว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ บริหารหลักสูตร และติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลข้างต้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นสำคัญยิ่งนักในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นที่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ระดับปริญญาโท-เอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคน ต้องทำความเข้าใจและศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้มากที่สุดเพื่อพัฒนาสมรรถนะตนเองให้สมกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่หรือที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาในอนาคต

7. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม อยู่ในลำดับแรก แสดงให้เห็นว่า บทบาทในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก และการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน เป็นเรื่องราว

หรือประเด็นที่สัมผัสยาก หรือ เป็นประเด็นที่ผู้บริหารแสดงออกซึ่งบทบาทดังกล่าวในการบริหารไม่ชัดเจน จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สถาบันการศึกษา (มหาวิทยาลัย) ที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรทางการบริหารการศึกษา ควรส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ด้านนี้ให้มากขึ้น ในระดับชั้นเรียน โดยมีการค้นคว้าหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษา

2. การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ควรเน้นให้เป็นกรณีศึกษาเป็นกรณีพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งอาจได้จากการสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นหน่วยการฝึก และวิเคราะห์ วิพากษ์ เป็นกรณีศึกษา ให้เห็นแนวทางการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มเติมการศึกษาแนวทางในการพัฒนาความรู้สำหรับนักศึกษาว่าควรมีแนวทางใดบ้าง เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาความรู้ให้สมบูรณ์ก่อนการฝึกประสบการณ์

2. ควรศึกษาหรือสำรวจความรู้ที่ได้รับหลังการฝึกประสบการณ์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลัง การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550, 16 พฤษภาคม). *กฎกระทรวง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย*

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. ราชกิจจานุเบกษา, 124(24 ก).

ณัฐพล วงศ์ประทุม, วาโร เฟิงสวัสดิ์, วันเพ็ญ นันทศรี, นันทนัฐ เวียงอินทร์, วรุฒิ อินตะชัย, และนฤมล

วงศ์ประทุม. (2569). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงาน*

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 5(1), 78–91.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2565). *การบริหารงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในวิถีชีวิตใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยทักษิณ.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.

สมาน อัครภูมิ. (2553). *การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในสังคมศาสตร์*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2566). *การบริหารงานวิชาการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคพลิกผัน*.

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564). *คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ*

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.



- เอกลักษณ์ ขาวนวล. (2551). *การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 4* [การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- Asbari, M., Pramono, T., Chidir, G., Kumoro, D. F. C., & Chyrinnes, E. (2025). Integrating strategic management into academic administration: Enhancing institutional performance in universities. *Indonesian Journal of Management and Economic Research*, 3(1), 1–15.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
- Epstein, J. L., Sanders, M. G., Sheldon, S. B., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Williams, K. J. (2019). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
<https://doi.org/10.1086/461445>
- Kowalski, T. J. (2011). *Public relations in schools* (5th ed.). Pearson.
- Morales, J. P. L. (2025). Administrators' innovative leadership practices and teachers' 21st century skills. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(35), 1804–1814. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0138>
- Robert, F. B., & Jeff, Z. (2022). Leadership vacuums and overcoming barriers to innovation. *National Defence Studies Journal*, 24(1). <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NDJ/article/view/229825>