

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ Strategic School Administration in the Digital Era for Learning Loss Recovery

ญาณิศา จิตต์อักษร¹, จำรัส แจ่มจันทร์ และ ทนง ทองภูเบศร์

Yanisa Jit-augsorn¹, Chumrus Jamjun², Thanong Thongphubate³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์^{1,2,3}

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin^{1,2,3}

Corresponding Author, E-mail: yanisa.jit@rmutr.ac.th,

Retrieved; 24-06-2025; Revised; 21-07-2025. Accepted; 31-08-2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ และ 3) เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 277 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เลือกแบบสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ด้านที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาประกอบด้วย ระบบการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมร่วม และโครงสร้างองค์กร ส่วนด้านที่ไม่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาประกอบด้วย บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ และรูปแบบการบริหารจัดการ

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 12 กลยุทธ์ปฏิบัติการ

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

จากผลการวิจัย องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ คือ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้มีสาระที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหารสถานศึกษา; ยุคดิจิทัล4;ภาวะถดถอยการเรียนรู้

Abstract

This study aimed to: 1) assess the needs for digital-era school administration strategies to mitigate learning loss, 2) develop such strategies, and 3) propose strategic approaches for educational administration in the digital age to address learning loss. A mixed-methods research design was employed. The sample consisted of 277 school administrators selected through simple random sampling. Two research instruments were used: 1) a questionnaire and 2) a focus group discussion guide. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified). Qualitative data were analyzed through inductive content analysis.

The findings were as follows:

1. With regard to the first research objective, the areas of digital-era school administration for remediating learning loss that were identified as requiring development were operational systems, organizational strategy, shared values, and organizational structure, whereas the areas not identified as requiring development were personnel, knowledge and skills, and administrative models.
2. With regard to the second research objective, the digital-era school administration strategies for remediating learning loss consisted of 4 main strategies, 12 sub-strategies, and 12 operational strategies.
3. With regard to the third research objective, the strategic components of digital-era school administration for remediating learning loss can be applied effectively in primary schools to address learning loss.

The research generated a new body of knowledge, namely that the digital-era school administration strategies for remediating learning loss are aligned with the actual needs of primary schools.

Keywords: Strategy; Educational Administration; Digital Era; Learning Loss

บทนำ

ในยุคของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) และแผนแม่บทฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. 2566–2580) รัฐได้มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการเสริมสร้างทักษะจำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่คนไทย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566, หน้า 149) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 มาตรา 31 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย มาตรฐานการศึกษา และการประเมินผลอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามยังปรากฏภาวะถดถอยการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับสากล เช่น ในสหรัฐอเมริกา ปี 2564 พบภาวะถดถอยการเรียนรู้โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เรียนที่ด้อยโอกาส จึงมีการเสนอแนวทางฟื้นฟูด้วยกลยุทธ์ที่จำแนกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการระบาด ช่วงระบาด และระยะฟื้นตัว สำหรับประเทศไทย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รายงานว่าผู้เรียนระดับประถมศึกษาประสบภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในหลายมิติทั้งด้านผลสัมฤทธิ์วิชาการโดยเฉพาะในวิชาภาษาต่างประเทศ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ รวมทั้งด้านคุณลักษณะการเรียนรู้ เช่น ความเครียด ความกังวล และแรงจูงใจที่ลดลง ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้บริบทการบริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับตัว โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ เข้าใจเทคโนโลยี และสามารถบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เมื่อพิจารณาภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่ามีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะ ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ ที่ปรากฏว่า นักเรียนมีความล่าช้าด้านการเรียนรู้ประมาณ 1–2 เดือน และมีผลกระทบต่อกิจกรรมพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคำนวณ และทักษะการเรียนรู้ทั่วไป

เพื่อรับมือกับวิกฤตนี้ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดมาตรการฟื้นฟู 7 ประการ เช่น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ พัฒนาครู สร้างคลังสื่อดิจิทัล และยกระดับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีระบบ อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันตกซึ่งประสบปัญหาอย่างเด่นชัด ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งผลลัพธ์จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาเชิงนโยบายของหน่วยงานการศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันตกของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ทั้งใน และต่างประเทศ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ควรอิงทฤษฎีการเรียนรู้หลากหลาย ทั้งแนวคิดการเสริมแรงของ Thorndike (1966) และ Schunk (2012), การพัฒนาตามวัยของ Piaget (Babakr et al., 2019; Cherry, 2022), รวมถึงแนวคิด Visible Learning และการเรียนรู้เชิงสังคม (Hattie, 2008; Vygotsky, 1978; Lave & Wenger, 1991)

1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลหมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การจัดการข้อมูล การเรียนการสอน และการประเมินผล (Hidayah, N., Meisuri, M., Kalifah, D. R. N., Yanti, Y., El Fiah, R., & Farida, F., 2025) โดยเน้นการใช้ ICTs การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและนักเรียน และการใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ (Fatimah, M., Fatoni, M. H., Santoso, B., & Syarifuddin, H., 2567) รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21

1.3 แนวคิดและนโยบายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทั่วไป ภายใต้กรอบการกระจายอำนาจตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมสนับสนุน DLTV, DLIT และนโยบายเรียนรวม เพื่อความเท่าเทียมทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพในแบบลำดับขั้น ที่ให้ความสำคัญกับวิธีเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบลำดับขั้น ที่ให้ความสำคัญกับวิธีเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวคิด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันตกของประเทศไทย เนื่องจากต้องได้รับการแก้ไขปัญหภาวะถดถอยการเรียนรู้อย่างเร่งด่วน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ที่ประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ลดลง อันเป็นผลมาจากภาวะถดถอยการเรียนรู้ โดยแบ่งตามเกณฑ์คณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติ โดยไม่นับรวมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เนื่องจากมีธรรมชาติของผู้เรียน และการบริหารงานวิชาการแตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 985 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 277 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคำนวณด้วยสูตรของ Krejcie & Morgan (1970, p. 607) ถึงแม้ว่ากลุ่มประชากรมีการบริหารสถานศึกษาภายใต้นโยบายเดียวกันแต่จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ขนาดของโรงเรียนต่างกันภาวะถดถอยการเรียนรู้ของนักเรียนแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบและสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 2 ชิ้น มีรายละเอียด ดังนี้

1.แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert (Joshi, et al., 2015) ประกอบด้วย 2 ส่วน 14 ด้าน จำนวน 40 ข้อ โดยมีความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับคะแนนในช่องสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับ มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับมาก ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับ ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับ น้อย และระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับ น้อยที่สุด

ระดับคะแนนในช่องสภาพที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มีความต้องการดำเนินการในระดับ มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มีความต้องการดำเนินการในระดับมาก ระดับ 3 หมายถึงมีความต้องการดำเนินการในระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง มีความต้องการดำเนินการในระดับ น้อย และ ระดับ 1 หมายถึง มีความต้องการดำเนินการในระดับ น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้

2. กำหนดกรอบการสร้างแบบสอบถาม จาก แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ โดยยึดวัตถุประสงค์งานวิจัยเป็นหลัก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย 3 ด้าน ดังนี้

1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านความถูกต้อง ชัดเจน กระชับ ไม่ซับซ้อน และเข้าใจง่ายของการใช้ภาษา สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

2) ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวัด (Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และเลือกข้อคำถามที่มีค่า มากกว่า 0.5 ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3) ทดลองใช้แบบสอบถาม (try out) ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้เท่ากับ 0.986

4) จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเพื่อออกแบบและสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยด้วยตนเองและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา ด้านความถูกต้อง ชัดเจน กระชับ ไม่ซับซ้อน และเข้าใจง่ายของการใช้ภาษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ส่งและรับผ่านทางอีเมล และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 7 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะถดถอย

การเรียนรู้ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แนวคำถามปลายเปิด และบันทึกเสียงการสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงปริมาณและ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ โดยเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ได้แก่ 1.00 – 1.80 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับต่ำมาก 1.81 – 2.60 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับต่ำ 2.61 – 3.40 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง 3.41 – 4.20 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง และ 4.21 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก ในการประเมินความต้องการจำเป็นใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ และจัดกลุ่มข้อมูลเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

1.1 กำหนดให้ค่า A คือ ครึ่งหนึ่งของผลต่างระหว่างค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} Index_{MAX}$) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} Index_{MIN}$) หรือ $A = (PNI_{modified} Index_{MAX} - PNI_{modified} Index_{MIN}) / 2$

1.2 กำหนดให้ค่า B คือ ผลรวมของค่า A และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} Index_{MIN}$) หรือ $B = A + (PNI_{modified} Index_{MIN})$

1.3 นำค่า $PNI_{modified} Index$ ของแต่ละข้อคำถามที่แยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ไว้มาจัดกลุ่ม ดังนี้ ข้อคำถามที่มีค่า $PNI_{modified} Index$ อยู่ในช่วง $PNI_{modified} Index_{MIN}$ ถึง B คือ จุดแข็ง/โอกาส

ข้อคำถามที่มีค่า $PNI_{modified} Index$ อยู่ในช่วง $B+0.001$ ถึง $PNI_{modified} Index_{MAX}$ คือ จุดอ่อน/อุปสรรค

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยยึดแนวคิดของชาย โพธิ์ลีตา (2564) ประกอบด้วยการจัดการข้อมูล การแสดงข้อมูล การอธิบายข้อมูล และการเขียนบันทึก เพื่อสร้างความเชื่อมโยงเชิงความหมายในบริบทของการบริหารยุคดิจิทัล พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนของข้อมูลโดยอาศัยเทคนิคการตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้
ผลการวิจัย

ผู้วิจัยรายงานผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

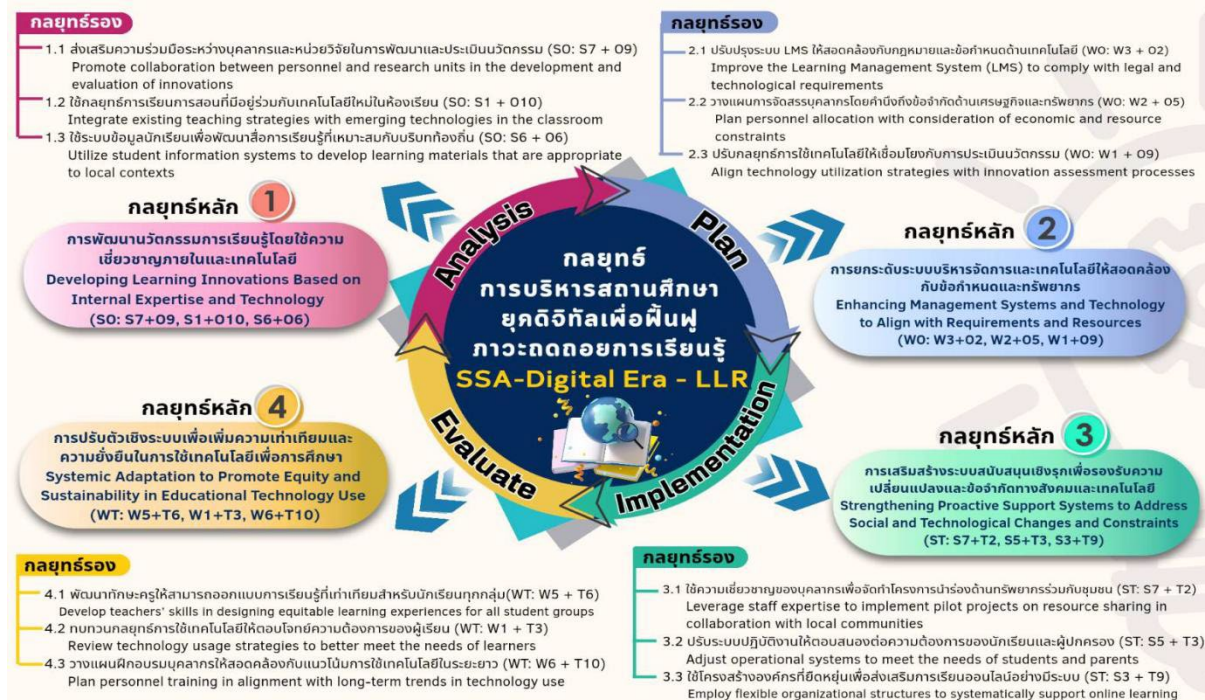
วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 88.4) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.5) มีอายุระหว่าง 30–40 ปี (ร้อยละ 48.7) และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 79.8) โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10–20 ปี (ร้อยละ 55.2) และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 62.8) สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในระดับบริหารที่มีประสบการณ์และการศึกษาค่อนข้างสูงในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

ผลการประเมินความต้องการจำเป็น แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ระบบการปฏิบัติงาน (System) มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 1.363$) รองลงมา คือ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ($PNI_{modified} = 1.339$) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ($PNI_{modified} = 1.335$) โครงสร้างองค์กร (Structure) ($PNI_{modified} = 1.330$) บุคลากร (Staff) ($PNI_{modified} = 1.321$) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) ($PNI_{modified} = 1.305$) และรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 1.290$)

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.417$) รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ (Technology Factors: T) ($PNI_{modified} = 0.410$) นโยบาย (Political Factors) ($PNI_{modified} = 0.400$) และด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Factors: S) มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.398$)

วัตถุประสงค์ที่ 2. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 12 กลยุทธ์ปฏิบัติการ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้
จากภาพที่ 2 มีรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และ กลยุทธ์ปฏิบัติการ ดังนี้
กลยุทธ์หลัก

1. การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้โดยใช้ความเชี่ยวชาญภายในและเทคโนโลยีเป็นฐาน (SO: S7+O9, S1+O10, S6+O6) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง

1.1 การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรกับหน่วยวิจัยในการพัฒนาและประเมินนวัตกรรม (SO: S7 + O9) ควรดำเนินผ่านเครือข่ายครูผู้เชี่ยวชาญด้านฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ และหน่วยวิจัยมหาวิทยาลัย โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดโจทย์วิจัยภายใต้บทบาทชัดเจน พร้อมระบบติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุง ขยายผล และสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายสถานศึกษา (SO: S7 + O9)

1.2 การบูรณาการกลยุทธ์การสอนกับเทคโนโลยีดิจิทัล (SO: S1 + O10) ควรออกแบบแผนการเรียนรู้เชื่อมโยงวิธีดั้งเดิมกับ AI, AR/VR และแพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ตแอคทีฟ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและลดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาควรจัดตั้ง “หน่วยนวัตกรรมห้องเรียน” เพื่อวิจัยและพัฒนาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับผู้เรียน (SO: S1 + O10)

1.3 การใช้ระบบข้อมูลนักเรียนเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น (SO: S6 + O6) ควรออกแบบสื่อเฉพาะบุคคลโดยอิงพฤติกรรม ผลสัมฤทธิ์ และความสนใจของผู้เรียน โดยร่วมวิเคราะห์ข้อมูลกับครูและนักเทคโนโลยีการศึกษา สร้างคลังสื่อที่ปรับตามระดับผู้เรียน พร้อมประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเหมาะสมและยั่งยืน (SO: S6 + O6)

2. การยกระดับระบบบริหารจัดการและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและทรัพยากร (WO: W3+O2, W2+O5, W1+O9) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง

2.1 ปรับปรุงระบบ LMS ให้สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาและ PDPA เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลอย่างมั่นคง (WO: W3 + O2) โดยสถานศึกษาควรร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น กระทรวงศึกษาธิการและผู้พัฒนาระบบ ออกแบบ LMS ที่ยืดหยุ่น ปลอดภัย เชื่อมโยงการประเมินผล พร้อมจัดอบรมผู้ใช้และสนับสนุนทางเทคนิคอย่างมีประสิทธิภาพ (WO: W3 + O2)

2.2 การวางแผนจัดสรรบุคลากรต้องพิจารณาข้อจำกัดทางเศรษฐกิจและทรัพยากร (WO: W2 + O5) โดยเน้นประสิทธิภาพการใช้บุคลากรยุคดิจิทัล สถานศึกษาควรกำหนดบทบาทครูในเทคโนโลยี ส่งเสริมทีมสหวิชาชีพ สร้างความเข้าใจเรื่องความคุ้มค่าการลงทุนฟื้นฟูการเรียนรู้ และจัดระบบติดตามผลผลิตเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (WO: W2 + O5)

2.3 ควรปรับกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับระบบประเมินนวัตกรรม (WO: W1 + O9) โดยทบทวนแผนกลยุทธ์เทคโนโลยีและออกแบบระบบตรวจสอบย้อนกลับพร้อมกำหนดดัชนีวัดผล เช่น ผลสัมฤทธิ์และความสามารถในการเรียนรู้ทั้งระยะสั้นและยาว เพื่อนำข้อมูลไปวางแผนจัดการเรียนรู้ในรอบถัดไป (WO: W1 + O9)

3. การเสริมสร้างระบบสนับสนุนเชิงรุกเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดทางสังคมและเทคโนโลยี (ST: S7+T2, S5+T3, S3+T9) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง

3.1 กลยุทธ์การใช้ความเชี่ยวชาญบุคลากรในการจัดทำโครงการนำร่องทรัพยากรร่วมกับชุมชน (ST: S7 + T2) มุ่งเน้นการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่น เพื่อลดข้อจำกัดงบประมาณหลังโควิด-19 โดยระดมทุนแบบมีส่วนร่วมผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และเครือข่ายชุมชน พร้อมกำหนดแนวทางใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประเมินความคุ้มค่าในผลสัมฤทธิ์และการเข้าถึงกลุ่มเปราะบาง

3.2 การปรับระบบปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง (ST: S5 + T3) ควรมีกลยุทธ์บริหารภายในที่ยืดหยุ่น พร้อมพัฒนากลไกสร้างความเชื่อมั่นผ่านการสื่อสารรวดเร็ว เช่น LINE OA หรือระบบ Ticketing เพื่อให้คำปรึกษา รวมถึงจัดพื้นที่รับฟังและเวทีเสวนาระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงบริการทางการศึกษา (ST: S5 + T3)

3.3 การใช้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่น (ST: S3 + T9) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบูรณาการการเรียนออนไลน์กับกิจกรรมสถานศึกษา เพื่อลดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในช่วงวิกฤต โดยกำหนดตำแหน่งผู้ประสานงานเรียนออนไลน์อย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดมาตรฐานแพลตฟอร์มดิจิทัล สนับสนุนกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ทางไกล และเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทผู้เรียน (ST: S3 + T9)

4. การปรับตัวเชิงระบบเพื่อเพิ่มความเท่าเทียมและความยั่งยืนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (WT: W5+T6, W1+T3, W6+T10) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง

4.1 การพัฒนาทักษะครูในการออกแบบการเรียนรู้ที่เท่าเทียมสำหรับนักเรียนทุกกลุ่ม (WT: W5 + T6) โดยเน้นหลักสูตรอบรม “การจัดการเรียนรู้แบบครอบคลุม” และการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เป็นกลยุทธ์สำคัญ (WT: W5 + T6) ที่สถานศึกษาควรเชิญผู้เชี่ยวชาญและสนับสนุนการออกแบบกิจกรรมปรับระดับตามศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การทบทวนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาควรเน้นความยืดหยุ่นและความจำเพาะต่อผู้เรียน (WT: W1 + T3) โดยเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายผ่านการสำรวจความพึงพอใจ การประชุมระดมความคิดเห็น และวิเคราะห์ข้อมูล LMS เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับนโยบายเทคโนโลยีให้ตอบสนองความต้องการผู้เรียนอย่างแท้จริง (WT: W1 + T3)

4.3 การวางแผนฝึกอบรมบุคลากรสอดคล้องกับเทคโนโลยีระยะยาว เช่น AI ในการศึกษา, การเรียนรู้แบบ Metaverse และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวางแผนการสอน เป็นกลยุทธ์สำคัญสร้างความยั่งยืนสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (WT: W6 + T10) โดยควรกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะสั้น กลาง และยาว พร้อมจัดทำบัญชีสมรรถนะและเชื่อมโยงกับหน่วยอบรมภายนอก (WT: W6 + T10)

วัตถุประสงค์ที่ 3. จากการนำเสนอกลยุทธ์บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ต่อวงประชุมการสนทนากลุ่มพบว่า มีความจำเป็นในการขยายขอบเขตกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ให้ครอบคลุมการวินิจฉัยรายบุคคลด้วยเทคโนโลยี AI และ Big Data การพัฒนาครูผู้นำดิจิทัล การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ รวมถึงกลยุทธ์ด้านสุขภาพจิต แรงจูงใจผู้เรียน ระบบ LMS ปรับตามผู้เรียน และแดชบอร์ดติดตามผลเรียลไทม์ โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียนเพื่อความเหมาะสม ข้อมูลจากกลุ่มสนทนายืนยันความสอดคล้องกับบริบทภาคตะวันตกหลังโควิด-19 อย่างไรก็ตาม การใช้งานต้องประเมินความพร้อม ส่งเสริมความร่วมมือ และออกแบบกลยุทธ์ยืดหยุ่นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยความสำเร็จขึ้นกับการจัดสรรทรัพยากรและสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ความจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการดิจิทัลที่สอดคล้องกับภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ โดยเฉพาะในด้านระบบปฏิบัติการ กลยุทธ์องค์กร และค่านิยมร่วม เพื่อรองรับการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนแบบเรียลไทม์บนฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกยังสะท้อนบทบาทสำคัญของเทคโนโลยีและนโยบายระดับมหภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคิโรจน์ ผลพันธิน (2565) ว่าความยืดหยุ่นและการผสมผสานเทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบการเรียนรู้ยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 2 กลยุทธ์สอดคล้องกับงานวิจัย ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ การยกระดับการบริหารจัดการ การเสริมระบบสนับสนุน และการปรับตัวเชิง ระบบเพื่อความยั่งยืน สะท้อนแนวทางที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม เช่น การออกแบบ LMS การวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียน และการพัฒนาครูเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ครบถ้วน ตอบโจทย์ ข้อเสนอของภูมิพัฒน์ ศรีวิชิตพัฒน์ (2565) ในการลด Learning Loss ด้วยยุทธศาสตร์บูรณาการ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม จึงเหมาะสมกับบริบทไทยและการประยุกต์ในสถานศึกษา ประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 3 กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ครอบคลุม และปฏิบัติได้ในบริบท โรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันตกของไทย โดยควรขยายสู่การฟื้นฟูจิตใจและแรงจูงใจผู้เรียน ปรับใช้ ตามขนาดโรงเรียน และติดตามผลแบบ real-time เพื่อบริหารเชิงรุก นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองและชุมชนผ่านช่องทางดิจิทัลสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมเชิงระบบที่เทคโนโลยี เชื่อมโยงผู้เรียน ครู และชุมชน ผลวิจัยสะท้อนศักยภาพขับเคลื่อนบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่าง ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

1. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอย การเรียนรู้ ซึ่งให้เห็นว่า ระบบการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ขององค์กร มีความต้องการจำเป็นสูง ในการ บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบที่มีความเป็นระบบระเบียบ ยืดหยุ่น และสามารถปรับใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่าการฟื้นฟูภาวะถดถอย ทางการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบบริหารที่ขับเคลื่อนโดยข้อมูลและ นวัตกรรมอย่างมีเป้าหมาย

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ที่ ตอบสนองต่อความหลากหลายของบริบทสถานศึกษาการจัดการกลยุทธ์ตามกรอบ SWOT และ TOWS Matrix ส่งผลให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ได้ทั้งในระดับนโยบาย การบริหาร และการจัดการเรียนรู้ โดย กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับลักษณะของสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดหลากหลาย เช่น ขนาด โรงเรียน ทรัพยากร และความพร้อมด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นและออกแบบตามลักษณะเฉพาะของพื้นที่จึงจะสามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง

3. การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการฟื้นฟูการเรียนรู้เฉพาะรายบุคคลจากการพัฒนากล ยุทธ์พบว่า การใช้ระบบข้อมูลรายบุคคล การออกแบบ LMS แบบปรับได้ (adaptive LMS) และการ วิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียนด้วยเทคโนโลยี AI ช่วยให้สามารถพัฒนาเนื้อหาและสื่อที่เหมาะสมกับผู้เรียน แต่ละคนได้อย่างตรงจุด องค์ความรู้นี้ตอบย้ำว่าการจัดการศึกษายุคใหม่ควรมุ่งสู่การเรียนรู้ที่มีความ

เฉพาะบุคคล (personalized learning) โดยอาศัยฐานข้อมูลดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการวินิจฉัย ออกแบบ และติดตามผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

สรุป

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ได้ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ โดยสรุปว่า การประเมินความต้องการการบริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลชี้ให้เห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา ระบบการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์องค์กร ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะภาวะถดถอยการเรียนรู้จาก วิกฤตโควิด-19 ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเน้นย้ำความสำคัญของปัจจัย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ผลการพัฒนา กลยุทธ์ นำไปสู่กรอบยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นระบบ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 12 กลยุทธ์ปฏิบัติการ ครอบคลุมนวัตกรรม การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากร และ ความยืดหยุ่นองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อความเหมาะสมในบริบทต่างๆ การนำเสนอร่างกลยุทธ์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ พร้อมข้อเสนอแนะให้เสริมมิติเชิงจิตสังคม ระบบ LMS แบบปรับได้ และระบบติดตามผลดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาระบบการ ปฏิบัติงาน และกลยุทธ์องค์กรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีและภาวะถดถอยการเรียนรู้ โดยควรคำนึงถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบาย การศึกษาอย่างรอบด้านในการวางแผนพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กรอบยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 12 กลยุทธ์ปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ทรัพยากร และความยืดหยุ่นขององค์กร โดยอิงการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS เหมาะสมสำหรับการวางแผน เชิงกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาตามบริบท

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมและ นำไปใช้ได้จริง โดยเสนอให้เพิ่มองค์ประกอบด้านจิตสังคม พัฒนา LMS แบบ adaptive และใช้ระบบ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางเชิงนโยบายและการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรขยายขอบเขตไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความ เหมาะสมของกลยุทธ์ในบริบทการศึกษาที่แตกต่าง รวมทั้งศึกษาแนวทางฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการ

เรียนรู้ในกลุ่มวัยหลากหลาย พร้อมทั้งประเมินผลกลยุทธ์ในสถานศึกษาจริงโดยใช้วิธีวิจัยกึ่งทดลอง หรือเชิงปฏิบัติการ เพื่อวัดประสิทธิภาพทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรพัฒนารูปแบบประเมินผลด้วยระบบดิจิทัลที่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์ เพื่อการปรับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กริดิสกูด. (2563). *สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix*. <https://bluebik.com/th/2676>
- ทิพย์พร วาสิตี. (2561). การประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารบริหารการศึกษา*, 15(2), 45–60.
- บุญเลี้ยง ทูมทอง. (2565). การจัดการศึกษาท่ามกลางภาวะ Learning Loss: แนวทางและข้อเสนอเชิงนโยบาย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 23(3), 112–129.
- พัชรา เอี่ยมกิจการ สบายใจ, และคณะ. (2566). แนวทางการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในระดับประถมศึกษา. *วารสารวิชาการการศึกษา*, 29(1), 87–98.
- พัทธธีรา อุยน์นันทพิทักษ์, และคณะ. (2567). ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนไทยหลังสถานการณ์ COVID-19. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ภูมิพัฒน์ ศรีวรชิตพัฒน์. (2565). กลยุทธ์เพื่อลดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนไทยจากการเรียนการสอนออนไลน์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/issmu/article/>
- ยุภาพร ยุภาศ. (2562). แนวทางการประเมินกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการการจัดการ*, 7(1), 23–35.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้*. <https://www.obec.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานผลการศึกษาระยะถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานการณ์โควิด-19 สกศ.* <http://www.onec.go.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566–2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม*. <http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). วี.พรินท์ (1991).
- อภิขญา ด่านอุดม, และ นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวัชร. (2566). ปัจจัยทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ในยุคหลังโควิด. *วารสารวิจัยการศึกษา*, 12(2), 55–70.
- อำนาจ วัดจินดา. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). *การประยุกต์ใช้ McKinsey 7-S Framework ในการวิเคราะห์องค์กร*. เอกสารประกอบการสอนภายในมหาวิทยาลัย.
- Babakr, Z. H., Mohamedamin, P., & Kakamad, K. (2019). *Piaget's cognitive developmental theory*.

- Cherry, K. (2022). Piaget's theory of cognitive development. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/piagets-stages-of-cognitive-development-2795457>
- Critical review. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 6(1), 138–143.
- Fatimah, M., Fatoni, M. H., Santoso, B., & Syarifuddin, H. (2024). School administration: The key to success in modern educational management. *Journal of Loomingulus Ja Innovatsioon*, 1(3), 141–149.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hidayah, N., Meisuri, M., Kalifah, D. R. N., Yanti, Y., El Fiah, R., & Farida, F. (2025). Use of technology in the learning process in elementary schools in the Society 5.0 era. RADEN INTAN: Proceedings on family and humanity, 2(1), 210–222
- joshi, A., kale, S., chandel, S., & pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kaufman, R., & English, F. (1981). *Needs assessment: Concept and application*. Educational Technology Publications.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- McCaslin, N. L., & Tibeziinda, J. M. (2014). Needs assessment: Analysis and prioritization using the PNImodified model. *Journal of Extension*, 52(3). <https://archives.joe.org/joe/2014june/rb1.php>
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. S. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. Jossey-Bass.
- Thorndike, E. L. (1966). *Human learning*. The Century Psychology Series. (Original work published 1931)
- Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Sage Publications.