

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง  
School Administrator Skills in the 21<sup>st</sup> Century Affecting the Professional  
Learning Community in Schools Under the Secondary Educational  
Service Area Office Chonburi Rayong

ภาคภูมิ เพชรภัทรางกูร<sup>1</sup>,  
\*ปุณณิษฐา มาเชค<sup>2</sup> และ สุเมธ งามกนก<sup>3</sup>  
มหาวิทยาลัยบูรพา<sup>1,2,3</sup>  
Pakpoom Petchpattharangkun<sup>1</sup>,  
Punniththa Mrazek<sup>2</sup> and Sumeth Ngamkanok<sup>3</sup>  
Burapha University<sup>1,2,3</sup>

\*Corresponding Author, Email: nookrai@go.buu.ac.th, Petchpattharangkun@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง 2. สร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ 3. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 353 คน โดยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิโดยใช้ขนาดโรงเรียนในแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์ ตัวแปรที่ใช้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยง 0.919-0.960 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

\* ได้รับบทความ: 11 กุมภาพันธ์ 2568; แก้ไขบทความ: 15 มีนาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 9 มิถุนายน 2568

ผลการวิจัย พบว่า

1. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ตามลำดับ

2. โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า องค์ประกอบที่มีขนาดอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ส่วนองค์ประกอบที่มีขนาดอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการตัดสินใจ ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 ถึง 1.01

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า ( $X^2$ ) เท่ากับ 63.933 องศาอิสระ เท่ากับ 47,  $p = 0.051$ , GFI = 0.973, CFI = 0.992, TLI = 0.988 และ RMSEA = 0.032

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถานศึกษา; ศตวรรษที่ 21; ชุมชนแห่งการเรียนรู้

## Abstract

This research aims to : 1. study the 21<sup>st</sup>- century school administrator skills that influence the development of professional learning communities in schools under the Secondary Educational Service Area Office of Chonburi and Rayong, 2. develop a structural equation model of 21<sup>st</sup>-century school administrator skills affecting the establishment of professional learning communities in schools under the aforementioned office, and 3. validate the consistency of the proposed structural equation model. The sample consisted of 353 school administrators and educational personnel, selected through stratified random sampling based on school size in each province. The study examined five latent variables: communication, teamwork, decision-making, interpersonal relationships, and the development of professional learning communities. The data collected using a questionnaire with reliability coefficients ranging from 0.919 to 0.960. and analyzed through basic statistical analysis, Pearson's correlation coefficient, and structural equation modeling (SEM).

The findings revealed that:

1. the overall leadership skills of school administrators in the 21<sup>st</sup> century were at a high level, with the highest performing components being decision-making, teamwork, and communication, respectively.

2. the structural equation model indicated that communication significantly influenced the establishment of learning communities at the 0.05 level, while interpersonal relationships and decision-making showed significant influence at the 0.01 level. However, teamwork was not statistically significant. The component weights ranged from 0.72 to 1.01.

3. the goodness-of-fit test showed that the model was consistent with the empirical data, with  $X^2 = 63.933$ , degrees of freedom = 47,  $p = 0.051$ , GFI = 0.973, CFI = 0.992, TLI = 0.988, and RMSEA = 0.032.

**Keywords:** School Administrator; The 21<sup>st</sup> Century; Professional Learning Community

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบการพัฒนาประเทศไทยที่มุ่งให้บรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว" ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" และเน้นการพัฒนาด้านการศึกษาเพื่อสร้างคนดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมความเสมอภาคทางสังคมและการเติบโตที่ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) การศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (วรวิฑูรี เฟ็งพันธ์, 2561) อย่างไรก็ตาม การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กร การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (DeVito, 2005; Flare Dash, 2022) แม้จะมีแนวทางพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงพบปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารในองค์กรการศึกษา

สภาพปัญหาปัจจุบันพบว่า การบริหารงานภายในองค์กรการศึกษายังขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น 1) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง ผู้บริหารและบุคลากรขาดการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม (สัมภาษณ์, 2567) นอกจากนี้ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนยังส่งผลให้การมอบหมายงาน

ขาดความถูกต้องและประสิทธิภาพ (อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์, 2562) 2) ด้านการตัดสินใจภายในองค์กรการศึกษา ยังพบว่าปัญหาผู้บริหารมักขาดข้อมูลที่เพียงพอและการพิจารณาอย่างรอบคอบ ส่งผลให้การตัดสินใจไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Koontz & O'Donnell, 1968) นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนยังขาดทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 (เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนะชัย, 2566) 3) ด้านการทำงานเป็นทีม ในองค์กรการศึกษามักประสบปัญหาจากความแตกต่างของสมาชิกในทีมและการขาดการยอมรับความหลากหลาย ส่งผลให้การทำงานร่วมกันขาดประสิทธิภาพ (พนิดา นิลอรุณ, 2560) นอกจากนี้ การขาดการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมยังทำให้การบรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นไปได้ยาก (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรการศึกษามีผลต่อการทำงานร่วมกันและการสร้างความร่วมมือ การขาดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกภายในองค์กรส่งผลให้บรรยากาศการทำงานไม่เอื้ออำนวย และอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง (ชญญชิตา ศรีชัย, 2563) นอกจากนี้ ทักษะการสร้างสัมพันธ์ที่ไม่ดีอาจลดประสิทธิภาพขององค์กร (HREX.asia, 2019)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (สพม.ชลบุรี) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาน้อย หรือจำกัดเฉพาะกลุ่มเท่านั้น บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เนื่องจากกลัวการถูกเพ่งเล็งหรืออคติจากผู้บริหาร ซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมินความดีความชอบของตนเอง (สัมภาษณ์, 2567) นอกจากนี้ ยังพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติเชิงลบหรือเข้าใจคลาดเคลื่อนต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งเป็นนวัตกรรมสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พิเชษฐ พินิจ และคณะ, 2562) สภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษารวมถึงการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว การวิจัยนี้มุ่งศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในโรงเรียน สังกัด สพม.ชลบุรี โดยเน้นทักษะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจอย่างรอบคอบ การทำงานเป็นทีม และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปสู่แนวทางพัฒนาผู้บริหารให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและส่งเสริม PLC ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชลบุรี

### (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สพม.ชลบุรี ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2566 จำนวน 4,040 คน (สพม.ชลบุรี, 2566)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สพม.ชลบุรี ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ รังสรรค์ โฉมยา และคณะ (2565) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย จำนวน 353 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิโดยใช้ขนาดโรงเรียนในแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยสุ่มสัดส่วนตามประชากร

### (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามระดับองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชลบุรี ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 4 ตัวแปร โดยในแต่ละตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 46 ข้อ เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### (3) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้ได้องค์ประกอบหลักของปัจจัยทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลัก แล้วนำผลการสังเคราะห์ที่ได้สร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence; IOC) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 แต่มีจำนวน 1 ข้อ ที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ซึ่งแสดงว่าไม่มีความตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามนั้นออก ดังนั้นเหลือข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ได้ จำนวน 46 ข้อ จากทั้งหมด 47 ข้อ และข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับภาษาให้กระชับ สื่อความหมายชัดเจน ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ก่อนนำไปทดลองเก็บข้อมูลนำร่อง (Pilot Test) กับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สพม.ชบรย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.986

### (4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ (google form) เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งลิ้งค์แบบสอบถามไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ โดยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดจะลิ้งค์มาที่ฐานข้อมูล google form ที่ผู้วิจัยได้จัดตั้งระบบไว้ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2567

### (5) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบ หาค่าดัชนี KMO, ค่า Bartlett's test เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบ ตามแนวคิดและทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่นำมาใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ

โมเดลสมมติฐานกับโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ค่าไคสแควร์ ( $X^2$ ) มีค่ามากกว่า 0.05 ถือว่ายอมรับได้, ค่าดัชนี GFI ค่าดัชนี CFI และค่าดัชนี TLI มีค่ามากกว่า 0.95 ถือว่ายอมรับได้ และ ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.06 ถือว่ายอมรับได้ โดยใช้โปรแกรม AMOS

## ผลการวิจัย

1. ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

| องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 | Mean | S.D. | แปลผล |
|---|------|------|-------|
| การสื่อสาร (COM)                                | 3.95 | 0.69 | มาก   |
| การทำงานเป็นทีม (TW)                            | 4.00 | 0.74 | มาก   |
| การตัดสินใจ (DM)                                | 4.23 | 0.69 | มาก   |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR)                   | 3.77 | 0.83 | มาก   |
| รวม   | 3.99 | 0.76 | มาก   |

จากตารางที่ 1 พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติสูงสุดไปน้อยสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ

2. การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย

2.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวมทั้ง 13 ตัวแปร พบว่า มีการกระจายตัวเล็กน้อย มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ยกเว้น (IR2) การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา ความโด่งของตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ โดยเมื่อเปรียบเทียบการกระจายของแต่ละตัวแปร พบว่า (IR1) การทำงานร่วมกัน มีการกระจายมากที่สุด และ รองลงมา คือ (PLC4) การมีภาวะผู้นำร่วม ข้อมูลปรากฏ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย (n = 353)

| ตัวแปรสังเกตได้                            | N   | Min  | Max  | Mean | S.D. | Sk    | Ku    | C.V.  |
|--|-----|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| (COM1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน | 353 | 2.00 | 5.00 | 3.92 | 0.69 | -0.06 | -0.48 | 17.60 |
| (COM2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน   | 353 | 2.00 | 5.00 | 3.97 | 0.70 | -0.16 | -0.41 | 17.63 |
| (TW1) การมีส่วนร่วม                        | 353 | 2.00 | 5.00 | 3.84 | 0.75 | -0.05 | -0.61 | 19.53 |
| (TW2) ภาวะผู้นำ                            | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.16 | 0.70 | -0.38 | -0.36 | 16.83 |
| (DM1) ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล         | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.22 | 0.69 | -0.42 | -0.48 | 16.35 |
| (DM2) การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา  | 353 | 3.00 | 5.00 | 4.25 | 0.68 | -0.35 | -0.85 | 16.00 |
| (IR1) การทำงานร่วมกัน                      | 353 | 1.00 | 5.00 | 3.67 | 0.86 | -0.27 | -0.12 | 23.43 |
| (IR2) การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร          | 353 | 1.00 | 5.00 | 3.88 | 0.79 | -0.44 | 0.27  | 20.36 |
| (PLC1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ       | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.20 | 0.73 | -0.50 | -0.43 | 17.38 |
| (PLC2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม                 | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.18 | 0.71 | -0.42 | -0.47 | 16.99 |
| (PLC3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ               | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.17 | 0.73 | -0.54 | -0.06 | 17.51 |
| (PLC4) การมีภาวะผู้นำร่วม                  | 353 | 2.00 | 5.00 | 3.84 | 0.81 | -0.08 | -0.76 | 21.09 |
| (PLC5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน           | 353 | 2.00 | 5.00 | 3.90 | 0.77 | -0.01 | -0.88 | 19.74 |
| (PLC2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม                 | 353 | 2.00 | 5.00 | 4.18 | 0.71 | -0.42 | -0.47 | 16.99 |

จากตารางที่ 2 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) ของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ตามข้อเสนอของ Byrne (2010) และ Kline (2010) ซึ่งกำหนดว่าค่าความเบ้ (Sk) ควรน้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่ง (Ku) ควรน้อยกว่า 7.0 จึงสามารถสรุปได้ว่า

ตัวแปรสังเกตได้ในส่วนนี้ไม่เบี่ยงเบนมากจากการแจกแจงปกติ ดังนั้น ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ในตารางที่ 2 สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างได้

## 2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

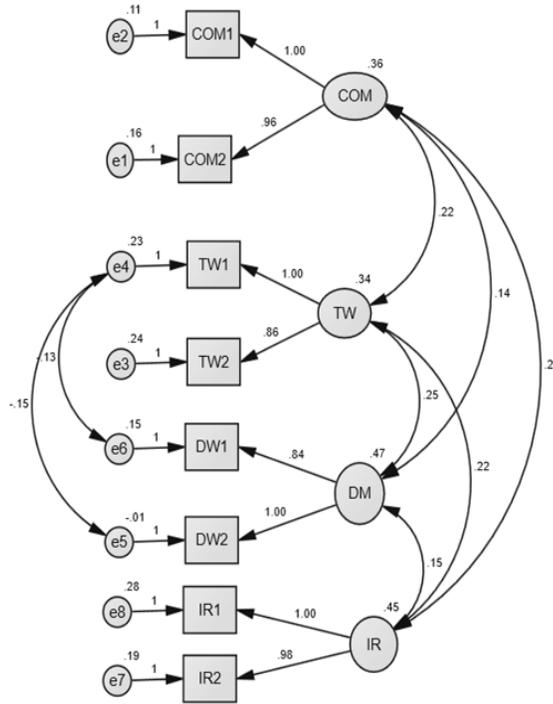
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ข้อมูลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

| ตัวแปรสังเกตได้   | COM<br>1 | COM<br>2 | TW<br>1 | TW<br>2 | DW<br>1 | DW<br>2 | IR<br>1 | IR<br>2 | PLC<br>1 | PLC<br>2 | PLC<br>3 | PLC<br>4 | PLC<br>5 |
|---|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (COM1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน  | 1        |          |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| (COM2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน  | .717**   | 1        |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| (TW1) การมีส่วนร่วม   | .393**   | .396**   | 1       |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| (TW2) ภาวะผู้นำ   | .394**   | .398**   | .552**  | 1       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| (DM1) ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล  | .263**   | .268**   | .159**  | .375**  | 1       |         |         |         |          |          |          |          |          |
| (DM2) การพิจารณาโครงสร้างแนวทางการแก้ปัญหา  | .303**   | .293**   | .205**  | .455**  | .842**  | 1       |         |         |          |          |          |          |          |
| (IR1) การทำงานร่วมกัน   | .371**   | .294**   | .371**  | .302**  | .162**  | .222**  | 1       |         |          |          |          |          |          |
| (IR2) การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร   | .386**   | .338**   | .368**  | .308**  | .219**  | .277**  | .651**  | 1       |          |          |          |          |          |
| (PLC1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ  | .364**   | .330**   | .294**  | .354**  | .284**  | .333**  | .461**  | .423**  | 1        |          |          |          |          |
| (PLC2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม  | .446**   | .344**   | .302**  | .325**  | .266**  | .283**  | .454**  | .476**  | .711**   | 1        |          |          |          |
| (PLC3) การมีส่วนร่วมแรงร่วมใจ   | .295**   | .226**   | .237**  | .301**  | .261**  | .290**  | .405**  | .318**  | .588**   | .622**   | 1        |          |          |
| (PLC4) การมีภาวะผู้นำร่วม   | .340**   | .288**   | .273**  | .303**  | .185**  | .233**  | .406**  | .400**  | .399**   | .439**   | .439**   | 1        |          |
| (PLC5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน  | .367**   | .344**   | .349**  | .329**  | .299**  | .316**  | .458**  | .419**  | .465**   | .418**   | .348**   | .627**   | 1        |
| Mean  | 3.921    | 3.975    | 3.839   | 4.159   | 4.215   | 4.247   | 3.671   | 3.878   | 4.198    | 4.179    | 4.167    | 3.836    | 3.895    |
| S.D.  | 0.686    | 0.701    | 0.753   | 0.697   | 0.694   | 0.682   | 0.856   | 0.790   | 0.735    | 0.715    | 0.725    | 0.809    | 0.767    |
| Bartlett's Test of Sphericity = 2298.070, df = 78, sig = .000, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .827 |          |          |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| ** p < .01  |          |          |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.84 เมื่อพิจารณาการมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 78 คู่ ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สำหรับผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 2298.070 ( $p < .01$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ที่มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและสามารถนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

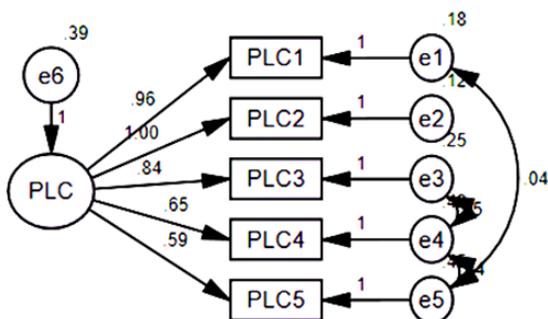
2.3 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร (COM) ทักษะการทำงานเป็นทีม (TW) ทักษะการตัดสินใจ (DM) และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) มีค่าเท่ากับ 9.63, P-value = 0.65 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 12 ค่า  $X^2/df$  เท่ากับ 0.80 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 1.00 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMSEA) เท่ากับ 0.00 นั้นแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี



$\chi^2 = 9.63$ ,  $df = 12$ ,  $P\text{-value} = 0.65$ ,  $\chi^2/df = 0.80$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $TLI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$

ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.4 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (PLC1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (PLC2) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ (PLC3) การมีภาวะผู้นำร่วม (PLC4) และการมีโครงสร้างแบบสนับสนุน (PLC5) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.22,  $P\text{-value} = 0.90$  ที่องศาอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 2 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 0.11 และค่าดัชนี  $GFI$  เท่ากับ 1.00, ค่าดัชนี  $CFI$  เท่ากับ 1.00, ค่าดัชนี  $TLI$  เท่ากับ 1.01, ค่า  $RMSEA$  เท่ากับ 0.00 นั้นแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

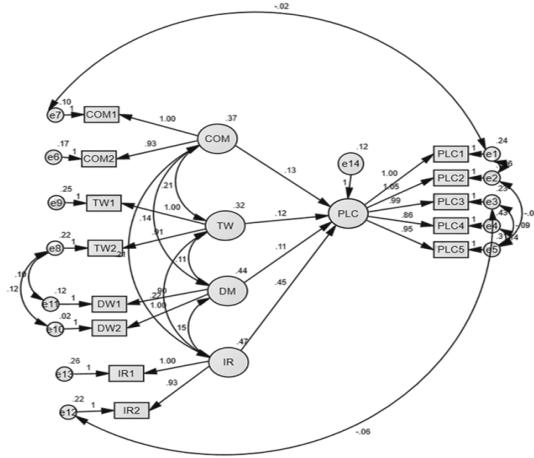


$\chi^2 = 0.22$ ,  $df = 2$ ,  $P\text{-value} = 0.90$ ,  $\chi^2/df = 0.11$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $TLI = 1.01$ ,  $RMSEA = 0.00$

ภาพที่ 2 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC)

3. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย

3.1 ผลตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 63.933,  $P\text{-value} = 0.051$  ที่องศาอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 47 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.360 และดัชนี  $GFI$  เท่ากับ 0.973 ดัชนี  $CFI$  เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนี  $TLI$  เท่ากับ 0.988 ค่า  $RMSEA$  เท่ากับ 0.032 ซึ่งค่า  $P$  มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก แสดงว่าผลการทดสอบค่า  $\chi^2$  แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



$\chi^2 = 63.933$ ,  $df = 47$ ,  $P\text{-value} = 0.051$ ,  $\chi^2/df = 1.360$ ,  $GFI = 0.973$ ,  $CFI = 0.992$ ,  $TLI = 0.988$ ,  $RMSEA = 0.032$

**ภาพที่ 3** โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย หลังปรับโมเดล

3.2 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย พบว่า ทุกทักษะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) โดยการสื่อสาร (COM) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.132 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 การทำงานเป็นทีม (TW) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.115 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การตัดสินใจ (DM) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.112 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.446 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเนื่องจากในโมเดลนี้ไม่มีตัวแปรสาเหตุที่ทำให้เกิดอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผล ดังนั้น อิทธิพลรวมสูงสุดเรียงลำดับตามค่ามาตรฐานของอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) การสื่อสาร (COM) การตัดสินใจ (DM) และการทำงานเป็นทีม (TW) โดยมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย เท่ากับ 0.557, 0.147, 0.135 และ 0.118 ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัด สพม.ชลบุรี จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุดต่อผู้เรียนและสังคม ทักษะสำคัญ เช่น การสื่อสารที่ดี ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูลและแนวทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในโรงเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่น การตัดสินใจที่ดี ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันที่ทั้งนี้ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา ศรีจำปา และ พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ (2566) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชลบุรี ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชลบุรี ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.557 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจากการมีทักษะการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและความเข้าใจภายในองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเข้าใจจากผู้บริหาร พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไม่เพียงทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ยังส่งเสริมประสิทธิผลในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สอดคล้องกับ ชัญญูชิตาศรีชัย (2563) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรช่วยให้บุคลากรรู้สึกผูกพัน ช่วยเหลือกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน (ตัวบุคคล) และภายนอก (ระบบนิเวศองค์กร) การบูรณาการความสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

ตัวแปรด้านการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับสอง มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.147 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจาก การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตและการทำงาน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพและความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ดังนั้น การสื่อสารจึงมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กร เพื่อสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ อรสา สภาพพงษ์ (2563) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ซึ่งพบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงานทุกวัน ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจ ความคิดเชิงบวก พฤติกรรม ทัศนคติ ต่องาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีผลต่อความรู้สึกในการทำงาน การประชุม และการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรด้านการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับสาม มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.135 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจาก ทักษะการตัดสินใจเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากช่วยกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การตัดสินใจที่ดีช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นจากทีมงาน เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพ จะเกิดความมั่นใจและความร่วมมือ ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นและองค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ นิรดีพัฒนาศัย (2566) ที่กล่าวว่า ทักษะการตัดสินใจถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ซึ่งหากมีการตัดสินใจที่ดีเรื่องอื่น ๆ ก็มียุทธศาสตร์น้อยมาก หากตัดสินใจแย่เรื่องอื่น ๆ ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สร้างหรือทำลายภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่าตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรย ในทิศทางบวก มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.118 อย่างไม่มีนัย

สำคัญทางสถิติ การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มักใช้คำพูดอ่อน ๆ เพื่อรักษาน้ำใจ ทำให้การแสดงความคิดเห็นตรงไปตรงมาน้อยลง ส่งผลให้การแก้ปัญหาหรือตัดสินใจในทีมช้าและไม่เป็นไปตามคาดหวัง นอกจากนี้ การเคารพผู้มีอำนาจหรือผู้อาวุโสอาจทำให้สมาชิกทีมที่มีตำแหน่งต่ำหรือประสบการณ์น้อยไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ส่งผลให้ทีมอาจพลาดโอกาสในการรับมุมมองใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีกว่า สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย (2567) ที่กล่าวถึงว่า วัฒนธรรมไทยมักให้ความสำคัญกับความเกรงใจในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้หลายครั้งสมาชิกทีมไม่กล้าให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เมื่อเห็นว่าคนในทีมทำผิดพลาด เพราะกลัวทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกอึดอัดใจ สิ่งนี้ทำให้ทีมพลาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับ พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2562) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ผู้บริหารและครูขาดความรู้เกี่ยวกับ PLC ครูมีภาระงานมาก จึงขาดการทำงานร่วมกัน ทำให้ครูไม่ร่วมประชุม PLC และไม่สังเกตการสอนเพื่อนครูตามกำหนด ประกอบกับผู้บริหารไม่ติดตามดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนขาดการกำกับติดตามและการปรับปรุงการดำเนินงาน PLC ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**3. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบการศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า  $X^2 = 63.933$ ,  $P\text{-value} = 0.051$ ,  $CFI = 0.992$ ,  $TLI = 0.988$  และ  $RMSEA = 0.032$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่า  $P\text{-value}$  อยู่ในระดับที่ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และการทดสอบค่า  $X^2$  ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความสอดคล้องนี้อาจมาจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างหลากหลายและรัดกุม ซึ่งทำให้ได้องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกรศร เจียมทอง (2561) ที่พบว่า การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นด้านภาษา การสื่อสาร และเทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ**

นันท์นภัส ชัยสงคราม (2561) ที่ได้ทำการศึกษาการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาการทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบว่า การตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกันจากทุกฝ่ายจะช่วยสร้างความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ และสร้างวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือ ความเข้าใจอันดี และความผูกพันในหมู่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรโดยรวม

1.2 “การสื่อสาร” เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการสื่อสารทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาสัมพันธภาพในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

1.3 “การตัดสินใจ” เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจโดยยึดข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสูงสุด

1.4 ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมในเชิงลึก โดยเฉพาะในมิติที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ควรศึกษาตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี - ระยอง (สพม.ชรย) ทั้งนี้เพื่อค้นหาปัจจัยที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของท้องถิ่น ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สพม.ชบรบย พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ โดยองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสูงสุด



ภาพที่ 4 องค์ความรู้ใหม่

## เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์นาศัย. (2566). การตัดสินใจในองค์กรและภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2567, จาก <https://thecoach.in.th/2023/การตัดสินใจและภาวะผู้นำ/>
- \_\_\_\_\_. (2567). ค่านิยมไทยที่ปิดกั้นศักยภาพของทีมงานชั้นเลิศ. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://thecoach.in.th/2024/ค่านิยมไทยที่ปิดกั้นตัว/>
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 . (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ: eBook. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2567, จาก [https://www.ocsc.go.th/?post\\_type=knowledge&p=15164](https://www.ocsc.go.th/?post_type=knowledge&p=15164)
- จินตนา ศรีจำปา และ พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรีเขต 1. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 10(4), 127-137.
- ชญัญชิตา ศรีชัย. (2563). เทคนิคการบูรณาการความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2567, จาก [https://www.thaitrainingzone.com/training/detail/เทคนิคการบูรณาการความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน\\_15437.html](https://www.thaitrainingzone.com/training/detail/เทคนิคการบูรณาการความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน_15437.html)
- นันทน์ภัส ชัยสงคราม. (2561). การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พนิดา นิลอรุณ. (2560). การบริหารทีมและความหลากหลายในการทำงาน. วารสารการบริหารการศึกษา, 25(2), 50-61.
- พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา. (2562). การศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน. วารสารการศึกษาแห่งชาติ, 20(4), 100-113.
- พิเชษฐ พิณีจ, และคณะ. (2562). การสำรวจความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา. วารสารการศึกษาและการพัฒนา, 12(1), 45-59.
- รังสรรค์ โฉมยา และคณะ. (2565). วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับภาวะวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างเชิงเส้น. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 28(2), 27-40.
- ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ( 2561-2580). (2561, 13 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, หน้า 1-71.
- วรุฒิ เพ็งพันธ์. (2561). การยกระดับการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21. วารสารการศึกษาไทย, 15(3), 58-72.
- สัตตบุษย์ โพธิรุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง [สพม.ชลบุรี]. (2565). พันธกิจและทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570). ชลบุรี: สพม.ชลบุรี.
- อรสา สภาพพงษ์. (2563). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. วารสารสังคมศาสตร์, 9(2), 119-127.
- อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์. (2562). ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการ, 13(1), 136-144.
- DeVito, J. A. (2005). Essentials of human communication (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Flare Dash. (2022). รวมองค์ประกอบ สำหรับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2567, จาก <https://th.flare-dash.com/post/รวมองค์ประกอบ-สำหรับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์กร>
- HREX.asia. (2019). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร (Human Relation in Organization). สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2567, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190523-human-relation-organization/>