

แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

Guidelines for Enhancing School Administrators' Internal Supervision Skills  
in the Digital Era under the Nonthaburi Secondary

Educational Service Area Office

ศิริรัตน์ สุวรรณวัฒน์<sup>1</sup> และ ดร.ณิ ปัญจรัตน์<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์<sup>1,2</sup>

Sirirat Suwanwatkee<sup>1</sup> and Darunee Panjarattanakorn<sup>2</sup>  
Rajapruck University<sup>1,2</sup>

Corresponding Author, Email: sirirat.br@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี จำนวน 317 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 และแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแปรปรวนรายคู่ด้วยวิธี LSD และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมเชิงรุกและการนิเทศภายในแบบร่วมมือ ด้านการใช้แพลตฟอร์มและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ และด้านการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ

\* ได้รับบทความ: 30 พฤษภาคม 2568; แก้ไขบทความ: 2 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 13 ธันวาคม 2568

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมไม่ต่างกัน ส่วนอายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ .05

3) แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และดำเนินการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น และส่งเสริมทักษะการบูรณาการการใช้ข้อมูลจากแพลตฟอร์มประเมินผลและระบบข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกและใช้วางแผนการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของครูแต่ละราย

**คำสำคัญ:** ทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร; นิเทศภายใน; ยุคดิจิทัล; แพลตฟอร์มการเรียนรู้

## Abstract

The objectives of this study were to (1) examine the school administrators' internal supervision skills in the digital era under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office, (2) compare these internal supervision skills of school administrators classified by age, educational level, work experience, and school size, and (3) explore guidelines for enhancing the school administrators' internal supervision skills in the digital era under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 317 teachers selected through stratified random sampling by school size. The research instruments included a questionnaire (reliability = .99) and a semi-structured interview. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One-way ANOVA, LSD post hoc test, and content analysis.

The research findings revealed that:

1) the internal supervision skills of school administrators in the digital era were rated at a high level overall. Ranked from highest to lowest were change management for personnel capacity development, proactive participation and collaborative internal supervision, utilization of digital platforms and technologies, application of artificial intelligence and automation systems, and data-driven decision-making.

2) no significant differences were found by educational level, but significant differences emerged by age, work experience, and school size.

3) guidelines for enhancing administrators should be encouraged to proactively drive policy implementation, establish a clear vision, and continuously strengthen teacher development. These guidelines should include integrating data from evaluation platforms and big data systems for in-depth analysis and personalized supervision planning.

**Keywords:** Digital Skills of Administrators; Internal Supervision; Digital Era; Learning Platforms

## บทนำ

ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับตัว พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และสามารถบริหารจัดการภายในโรงเรียน รวมถึงนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

การนิเทศภายในในยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการตรวจสอบหรือควบคุม แต่ได้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการพัฒนาครู และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการตัดสินใจ (Karakose et al., 2021) โดยเฉพาะในบริบทที่การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการจัดการเรียนรู้ผ่านระบบอัตโนมัติ กลายเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารสถานศึกษา (คณะกรรมการอุดมศึกษา, 2564) ด้วยความสำคัญดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารจำนวนมากยังขาดความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนิเทศ เช่น การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หรือการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการนิเทศภายในไม่สามารถสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

ดังนั้น การศึกษาแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของครูแต่ละกลุ่ม และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยจากการศึกษานี้จะช่วยกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคดิจิทัล ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ครูจำนวน 317 คน จาก 9 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน โดยอ้างอิงตารางของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพคือผู้เชี่ยวชาญ 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป และระดับทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษา 5 ด้าน ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = .67–1.00) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีค่าความเชื่อมั่นรวม .98 แบบสัมภาษณ์พัฒนาจากผลแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์เชิงลึก การเก็บข้อมูลดำเนินผ่านระบบสารสนเทศของเขตพื้นที่ และการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ร้อยละ และทดสอบความแตกต่างด้วย t-test, ANOVA และ LSD เมื่อพบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมเชิงรุกและการนิเทศภายในแบบร่วมมือ ด้านการใช้แพลตฟอร์มและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ และด้านการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี พบว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมไม่ต่างกัน ส่วนอายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

3. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี คือ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนนโยบายเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และดำเนินการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น และส่งเสริมทักษะการบูรณาการการใช้ข้อมูลจากแพลตฟอร์มประเมินผลและระบบข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกและใช้วางแผนการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของครูแต่ละราย

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมเชิงรุกและนิเทศแบบร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และการใช้ข้อมูลเชิงลึก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทางปัญญา และแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญตามแนวคิดของ Sheninger (2014) ที่ชี้ว่าผู้นำดิจิทัลควรขับเคลื่อนนโยบายด้วยเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของภูริรัตน์ สุกใส และคณะ (2565) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่แค่การควบคุมหรือประเมิน แต่เป็นการทำงานเคียงข้างกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer et al. (2023) และจตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2565) ที่เสนอรูปแบบนิเทศแบบมีส่วนร่วมและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี นำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ครูผู้สอนที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษาในยุคดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะใน 3 ด้าน ได้แก่ การใช้แพลตฟอร์มและเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอายุส่งผลต่อการยอมรับและความถนัดในการใช้เทคโนโลยี โดยครูที่มีอายุน้อยกว่ามักมีประสบการณ์ตรง

กับเทคโนโลยีใหม่ ทั้งในชีวิตประจำวันและการสอน จึงคาดหวังให้ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยีและข้อมูลในระดับสูง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ขณะที่ครูที่มีอายุมากกว่ามักให้ความสำคัญกับวิธีการนิเทศแบบดั้งเดิมและการปฏิสัมพันธ์เชิงมนุษย์มากกว่า แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับ Karakose et al. (2022) ที่ชี้ว่าความคาดหวังของครูต่อภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับอายุและเจเนอเรชัน โดยครูรุ่นใหม่ให้คุณค่ากับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีขั้นสูง ส่วนครูรุ่นอาวุโสยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบมนุษย์มากกว่า และสอดคล้องกับ Day and Sammons (2016) ที่เสนอว่าผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของครูในแต่ละช่วงวัย เพื่อให้การนิเทศและการพัฒนาวิชาชีพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะของผู้บริหารในการนิเทศโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงมีความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวิชาชีพและการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบุคลากรมากกว่า โดยตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดรับนวัตกรรม ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ สอดคล้องกับ Day and Sammons (2016) ที่ชี้ว่าผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลักษณะของครู รวมถึงงานของจิตวิทยาพัชย์ แก้มทอง และกัลยมน อินทุสุต (2567) และ Karakose et al. (2021) ที่พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงมักประเมินบทบาทผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะของผู้บริหารในการนิเทศในยุคดีดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ข้อมูลเชิงลึก และการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีประสบการณ์น้อยมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและคาดหวังให้ผู้บริหารใช้เครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทันสมัย ขณะที่ครูที่มีประสบการณ์มากกว่ามักให้ความสำคัญกับความร่วมมือและความสัมพันธ์ในวิชาชีพ แนวโน้มนี้สอดคล้องกับ Karakose et al., (2022) ที่ชี้ว่าการยอมรับเทคโนโลยีของครูสัมพันธ์กับประสบการณ์ และ Day and Sammons (2016) ที่เสนอว่าผู้บริหารควรออกแบบการนิเทศให้เหมาะสมกับบริบทของครูแต่ละกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาย่างแท้จริง

2.4 ครูผู้สอนในโรงเรียนต่างขนาดมีความคิดเห็นต่อทักษะของผู้บริหารในการนิเทศยุคดีดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล และการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ส่วนด้านการใช้ AI และระบบอัตโนมัติพบความแตกต่างที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดโรงเรียนส่งผลต่อโครงสร้าง ทรัพยากร และความพร้อมด้านเทคโนโลยี โรงเรียนขนาดใหญ่มักมีระบบดิจิทัลและการสนับสนุนที่ชัดเจนกว่าทำให้ครูมีประสบการณ์และการรับรู้ที่ต่างกัน สอดคล้องกับ Moore (2018) ที่ชี้ว่าการรับรู้ผู้นำดิจิทัลขึ้นอยู่กับ การเข้าถึงเทคโนโลยี

และ Karakose et al. (2021) ที่เสนอว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งพบได้ชัดในโรงเรียนที่มีระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง

3. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3.1 แนวทางการส่งเสริมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระและฝ่ายวิชาการออกแบบกระบวนการนิเทศโดยอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น คลิปการสอน ผลสัมฤทธิ์ และแบบประเมิน ผ่านกิจกรรมหลากหลาย เช่น การโค้ช การสนทนาแบบมีส่วนร่วม และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน พร้อมส่งเสริมการสะท้อนตนเองและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับครูอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาเฉพาะบุคคลผ่าน PLC หรืออบรมเชิงปฏิบัติการตามบริบท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักฐานเชิงประจักษ์ช่วยให้การนิเทศมีเป้าหมายชัดเจน สร้างการตระหนักรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ Song et al. (2021) และ Bondad and Ching (2024) ที่พบว่าการใช้ข้อมูลจริงและคลิปวิดีโอในการสะท้อนผลช่วยพัฒนาการสอนและเสริมบทบาทผู้นำทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 แนวทางการส่งเสริมด้านการใช้แพลตฟอร์มและเทคโนโลยีดิจิทัล ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารกำหนดให้ระบบ LMS เช่น Google Classroom, Moodle หรือ Schoology เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บแผนการสอน ผลงาน และกิจกรรมการเรียนรู้โดยมอบหมายฝ่ายวิชาการหรือครูแกนนำอบรมการใช้ LMS และติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมใช้ LMS เป็นช่องทางสะท้อนผลการสอน ให้فيدแบบรายบุคคล และจัดเก็บแฟ้มสะสมงานเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล นอกจากนี้ ควรสนับสนุนฝ่าย IT วิเคราะห์ข้อมูลจากแพลตฟอร์ม เช่น Google Analytics หรือ Power BI เพื่อสร้างแดชบอร์ดแสดงแนวโน้มการเรียนรู้และพฤติกรรมการสอน ใช้ประกอบการวางแผนนิเทศร่วมกับ PLC ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ LMS ช่วยให้ข้อมูลการสอนเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถติดตามพัฒนาการแบบเรียลไทม์ได้อย่างแม่นยำ สอดคล้องกับ Michaeli et al. (2020) และ Ong and Singh (2021) ที่ชี้ว่าแดชบอร์ดจาก LMS ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนตนเอง และการวางแผนพัฒนาบนฐานข้อมูลจริง

3.3 แนวทางการส่งเสริมด้านการใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมอบหมายฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายวิชาการใช้ AI เช่น IBM Watson, Google AutoML หรือ Azure AI วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์นักเรียน เพื่อสร้างแบบจำลองแนวโน้มรายกลุ่มหรือรายบุคคล นำผลไปวางแผนนิเทศและอบรมหรือโค้ชให้ตรงจุด เช่น การใช้ virtual lab หรือผู้ช่วยโค้ช AI พร้อมติดตั้งแชทบอต เช่น ChatGPT บน LMS เพื่อให้คำแนะนำการสอนและรวบรวมข้อมูลความต้องการครูอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ AI ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนพัฒนาอย่างแม่นยำ ตรงบริบท และมีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับ Simionescu et al. (2024), Tran et al. (2024) และ Wang (2024)

ที่พบว่า AI ช่วยสังเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก สนับสนุนการวางแผนสอน การสะท้อนตนเอง และยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 แนวทางการส่งเสริมด้านการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารกำหนดแนวทางให้ฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบประเมินผล เช่น TeachBoost, Edthena และ Big Data เช่น Hadoop หรือ IBM Watson โดยอิงข้อมูลจากการสังเกตการสอน ผลสัมฤทธิ์ พฤติกรรมการใช้ LMS และการสะท้อนตนเองของครู เพื่อสังเคราะห์แนวโน้ม จุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ แล้วนำไปวางแผนการนิเทศรายบุคคลหรือกลุ่ม เช่น ส่งเสริมครูต้นแบบ จัดเวิร์กช็อปเฉพาะด้าน หรือปรับรูปแบบนิเทศให้ตรงจุด พร้อมติดตามผลผ่าน แดชบอร์ดหรืออินโฟกราฟิก ทั้งนี้ การใช้ข้อมูลเชิงลึกช่วยให้ผู้บริหารวางแผนการนิเทศได้อย่างแม่นยำและตอบโจทย์รายบุคคล สอดคล้องกับ Hase and Kuhl (2024), ผกาวัลย์โพธิ์แก้ว และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2568) และกัมพล ชันทะวงษ์ และคณะ (2564) ที่เน้นบทบาทของเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลในการพัฒนาการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3.5 แนวทางการส่งเสริมด้านการมีส่วนร่วมเชิงรุกและการนิเทศภายในแบบร่วมมือ พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม PLC วันแบ่งปันบทเรียน หรือเวทีเสวนาวิชาการ โดยมอบหมายหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูแกนนำเป็นผู้ดำเนินการ และกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัด รวมทั้งจัดทำคลังความรู้ดิจิทัล เช่น คลิปวิดีโอ เอกสารหรือกลุ่มออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน สำหรับการนิเทศแบบที่เลี้ยง ควรมีระบบระบบที่เลี้ยง โดยจับคู่ตามความเชี่ยวชาญ พร้อมอบรมที่เลี้ยงให้มีทักษะการโค้ช เช่น การฟัง ตั้งคำถาม และใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Zoom, Padlet หรือ Google Form พร้อมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงรุก เช่น PLC ช่วยให้ครูสะท้อนการสอน แบ่งปันแนวปฏิบัติ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Vangrieken et al., (2015) ที่ระบุว่า PLC ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมและพัฒนากระบวนการสอนของครู การกำหนดให้กิจกรรมเหล่านี้เป็นตัวชี้วัด ยังช่วยกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ ขณะที่ระบบที่เลี้ยง และการโค้ชอย่างสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Levenson (2019) ช่วยให้คำปรึกษาตรงจุดและเหมาะสมกับบริบทของครูแต่ละคน สุดท้าย คลังความรู้ดิจิทัลทำให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ส่งเสริมการนิเทศให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้

1.1 เขตพื้นที่การศึกษาควรเร่งพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเชิงลึกของผู้บริหาร โดยจัดอบรมการใช้แพลตฟอร์มประเมินผล (เช่น TeachBoost, Edthena) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จุดแข็ง-จุดที่ต้องพัฒนา

และวางแผนการนิเทศให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน พร้อมสนับสนุนทรัพยากรและทีมเทคนิคสำหรับการใช้งานจริงในสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารควรออกแบบการนิเทศให้เหมาะสมกับลักษณะของครูแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดประสิทธิผล เช่น

- ครูอายุน้อย/ประสบการณ์น้อย -> ใช้แดชบอร์ด การวิเคราะห์ข้อมูล และ AI ช่วยสะท้อนผล
- ครูอาวุโส/ประสบการณ์สูง -> ใช้การนิเทศเชิงเผชิญหน้า การโค้ช และ PLC เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

1.3 โรงเรียนควรเลือกใช้รูปแบบการนิเทศให้เหมาะกับขนาดองค์กร เช่น โรงเรียนขนาดเล็กใช้การนิเทศแบบตัวต่อตัวและเทคโนโลยีพื้นฐาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ระบบดิจิทัลขั้นสูงและแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมส่งเสริมเครือข่าย “โรงเรียนพี่เลี้ยง-น้องใหม่” เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.4 ควรพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล และใช้ข้อมูลเป็นฐานการตัดสินใจ เพื่อให้การนิเทศตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบมุมมองของผู้บริหารและครู เพื่อประเมินความสอดคล้องของการรับรู้เกี่ยวกับทักษะการนิเทศ ซึ่งจะช่วยพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่ครอบคลุมทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับผลลัพธ์ทางวิชาการ เช่น ความพึงพอใจของครูหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพื่อแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์และยกระดับผลวิจัยสู่เชิงผลกระทบ (Impact Evaluation)

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ เรื่อง แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานนทบุรี

## เอกสารอ้างอิง

กัมพล ชันทะวงษ์, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และ ดาวรสุวรรณ ฤวิการ. (2564). การประเมินความต้องการในการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *International Education Research*, 4(1), 71–80. <https://doi.org/10.30560/ier.v4n1p71>

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

จตุรงค์ ธนะสีลิ่งกูร. (2565). รูปแบบการพัฒนาทักษะการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: พหุกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 69-84.

จีญาพัชญ์ แก้มทอง และกัลยมน อินทุสุต. (2567). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร*, 26(2), 71-86.

- ผกาวัลย์ โพธิ์แก้ว และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2568). การศึกษาส่วนประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารวิชาการในยุคดิจิทัลเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Education and Learning*, 14(3), 180-196. [https://doi.org/ 10.5539 /jel.v14n3p180](https://doi.org/10.5539/jel.v14n3p180)
- ภูริรัตน์ สุกใส, จิตมา วรณศรี และ จิตมา วรณศรี. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย. (2566). รูปแบบการนิเทศที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผ่านการโค้ชและพี่เลี้ยง. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. <https://www.secondarysukhothai.go.th/research2023>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- Bondad, I. K. T., & Ching, D. A. (2024). Evidence-Based Supervision and the Teachers' Instructional Performance Processed Through Pre-Post Observation Conference. *International Journal of Research Publications*, 152(1), 445–454. [https://doi.org/10.47119/ IJRP1001521720246951](https://doi.org/10.47119/IJRP1001521720246951)
- Day, C., & Sammons, P. (2016). Successful school leadership. Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
- Hase, A., & Kuhl, P. (2024). Teachers' use of data from digital learning platforms for instructional design: A systematic review. *Education Tech Research Dev*. <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10356-y>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Karakose, T., Polat, H., Papadakis, S., & Sultana, N. (2022). Exploring the emerging challenges of educational leaders in the digital age: A systematic review of research on artificial intelligence, robotics, and smart technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121295. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121295>

- Levenson, N. (2019). *From compliance to coaching: A school leader's guide to better teacher evaluation*. Harvard Education Press.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Michaeli, S., Kroparo, D., & Hershkovitz, A. (2020). Teachers' use of education dashboards and professional growth. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 21(4), 61–78. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v21i4.4663>
- Moore, K. A. (2018). Teachers' perceptions of principal digital leadership behaviors that impact technology use in the classroom (Publication No. ED596689) [Doctoral dissertation, Dallas Baptist University]. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED596689>
- Ong, K. X., & Singh, D. (2021). Development of a learning analytics dashboard based on Moodle learning management system. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(7), 839–845
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Simionescu, C., Marcu, D., & Măciucă, M. S. (2024). Toward better education quality through students' sentiment analysis using AutoML. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 15(2), 320-343. <https://doi.org/10.18662/brain/15.2/578>
- Song, M., Wayne, A. J., Garet, M. S., Brown, S., & Rickles, J. (2021). Impact of Providing Teachers and Principals with Performance Feedback on Their Practice and Student Achievement: Evidence from a Large-Scale Randomized Experiment. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 14(2), 353–378. <https://doi.org/10.1080/19345747.2020.1868030>
- Tran, T., Pham, T., & Le, T. (2024). Transformative Interactions: ChatGPT's Role in Facilitating Professional Development Among Vietnamese English as a Foreign Language Teachers. *Higher Learning Research Communications*, 14 (2). 48–63.

- Vangrieken, K., Dochy, F., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40.
- Wang, J. (2024). Artificial intelligence-based instructional supervision system and its impact on teacher development in secondary schools in China. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 38, 64–69. <https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/view/24830/24317>