

## การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

## ADMINISTRATIVE STRATEGY DEVELOPMENT FOR EDUCATION

## SANDBOX SCHOOLS

ชิตชัย ทองโบราณ / Chidchai Thongboran<sup>1</sup>จิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย / Jittirat Saengloetuthai<sup>2</sup>นภาเดช บุญเชิดชู / Napadech Booncherdchoo<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และ 2) รับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 8 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 300 แห่ง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ และครู จำนวน 900 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม โดยใช้ตัวแบบ 2S4M และตัวแบบ PESTLE และการวิเคราะห์ TOWS Matrix และระยะที่ 2 การรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), chidchaoil@gmail.com

<sup>2</sup> ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, รองศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), sjittirat@gmail.com

<sup>3</sup> ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University), napadech1919@gmail.com

### ผลการวิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่อย่างมีพลวัต 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งของความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 3) ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน
2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้รับฉันทามติให้มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหาร, โรงเรียนนาร่อง, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### ABSTRACT

This research aimed to: 1) develop an administrative strategy for education sandbox schools; and 2) certify the administrative strategy for education sandbox schools. This research employed mixed-methods. The study was divided into 2 phases. Phase 1 involved the development of administrative strategy for education sandbox schools. The informants consisted of 8 school administrators, educational administrators, educational administration experts, and educational innovation experts, obtained from purposive selection based on the set criteria. Data were collected using a semi-structured interview form and analyzed by content analysis. The research sample consisted of 300 educational sandbox schools, derived by proportional stratified random sampling distributed by educational sandbox area. The informants for the questionnaire consisted of school administrators, teachers responsible for the project, and teachers, totaling 900 respondents. Data were collected using a questionnaire and were analyzed with frequency, percentage, mean, standard deviation, and modified priority needs index. Strengths, weaknesses, opportunities, and threats were analyzed based on 2S4M model, PESTLE model, and TOWS matrix. Phase 2 involved the certification of administrative strategies for education sandbox schools. The informants consisted of 10 school administrators, education administrators, supervisors, and experts in education sandbox school administration, obtained from purposive selection based on the set criteria. Data were collected by a connoisseurship seminar and were analyzed by content analysis. The developed strategy was implemented in one school, purposively selected based on the set criteria. The informants consisted of

the school administrators, teachers, school committee representatives, community leader representatives, religious leader representatives, and guardian representatives, totaling 25 persons. Data were collected through reflection meetings and analyzed using content analysis.

The research results showed that:

1. The administrative strategy for education sandbox schools consisted of 5 main strategies: 1) developing an academic management model that is dynamically consistent with the identity of social and cultural conditions; 2) strengthening academic management cooperation with communities and network partners; 3) adjusting the school's academic administration structure in line with technology; 4) accelerating personnel development in accordance with changing economic conditions in the digital age; and 5) adapting the personnel administration system by using technology to support operations.

2. The administrative strategy for education sandbox schools was approved by consensus that it was accurate, appropriate, feasible for practice, and beneficial.

**Keywords:** administration strategy, sandbox school, education sandbox

## บทนำ

การบริหารการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาในหลายเรื่อง ทั้งในด้านการบูรณาการระหว่างองค์กรที่มีหน้าที่จัดการศึกษาในแต่ละระบบการศึกษา ขาดกลไก และนโยบายในการนำไปปฏิบัติ ขาดการนำนวัตกรรมการเรียนรู้ไปขยายผลในระบบการศึกษา การแก้ปัญหาดังกล่าว จึงเห็นสมควรให้พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (sandbox) กระทรวงศึกษาธิการ (2561) จึงได้ประกาศรายชื่อจังหวัดนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ลงวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2561 โดยมีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 จึงได้จัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการทดลองกระจายอำนาจการบริหารจัดการ จากส่วนกลางไปยังจังหวัด โดยมีระบบและกลไกการบริหารจัดการพื้นที่ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้สถานศึกษามีอิสระในด้านวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ด้วยความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน บริบทพื้นที่ และความต้องการของประเทศ โดยมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต 2) ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มอ่อนและยากจน 3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษา

ในระดับชาติ และพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสอดคล้องของการบริหารงานด้านต่าง ๆ และ 4) ร่วมมือกับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และประชาสังคมในการจัดการศึกษาการพัฒนา และการขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ซึ่งการดำเนินงานภายในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะมีการพัฒนานวัตกรรม 2 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมเชิงนโยบาย การปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบให้คล่องตัว ได้มาจากการปรึกษาหารือและรับฟังปัญหาจากโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งการศึกษากฎระเบียบและแนวทางการบริหารของโรงเรียนคุณภาพสูง และ 2) นวัตกรรมการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียน โดยจะเป็นการดำเนินการของผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนนาร่องที่เข้าร่วมอยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา ทั้งการจัดหลักสูตรรูปแบบใหม่ วิธีการสอน วิธีการบริหาร การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยพิจารณาเลือกต่อยอดแนวปฏิบัติที่ผ่านการใช้จริง และพบว่ามีผลลัพธ์ที่ดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนานวัตกรรมทั้งสองประเภทจะได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานวิจัย และองค์กรต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์กรที่ทำงานด้านการศึกษาได้รวมตัวกันจัดตั้ง “ภาคีเพื่อพัฒนาการศึกษาไทย (Thailand Education Partnership: TEP) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งรวมถึงการพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมด้วย (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี, 2561: 4-5)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่เป็นเข็มทิศชี้ทางในการบริหาร จะทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ต้องดำเนินงานหรือบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (2562) แล้วนั้น จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทำให้พบว่า โรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสามารถที่จะบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียน และนักเรียนมีคุณภาพเป็นไปตามที่สังคมและประเทศชาติมุ่งหวังได้ อีกทั้งยังสามารถที่จะนำกลยุทธ์ที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนทั่วไปอื่น ๆ ได้อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนนาร่อง และโรงเรียนอื่น ๆ ทั่วไปให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. เพื่อรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### วิธีดำเนินการ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

## **ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา**

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ข้อมูลสรุปเชิงวิเคราะห์

### **แหล่งข้อมูล**

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาจากแหล่งข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยนำมาวิเคราะห์เอกสารและสังเคราะห์ แล้วจัดเป็นหมวดหมู่
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านนวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 8 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในกำกับ หรือนักวิชาการศึกษาที่ขับเคลื่อนงานโครงการโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ที่ขับเคลื่อนงานโครงการโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### **เครื่องมือ**

แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร คือ แบบศึกษา รวบรวมและสรุปข้อมูลที่ได้จากการสรุปกิจกรรม การศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นตารางบันทึกข้อมูล
- 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตอนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ เป้าหมาย นโยบายและแนวทางการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัย และแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลังจากนั้นสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ โรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,192 แห่ง (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2566: ออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970: 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 300 แห่ง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 900 คน

### เครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาตามกรอบการวิเคราะห์ 2S4M ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในของสถานศึกษา ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure and Policy: S1) 2) ด้านการกำหนดผลผลิตและบริการ (Service and Products: S2) 3) ด้านบุคลากร (Man: M1) 4) ด้านการเงิน (Money: M2) 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials: M3) และ 6) ด้านการจัดการ (Management: M4) และสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาตามกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTLE Analysis 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) 2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors: S) 4) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) 5) ด้านกฎและระเบียบ (Legal Factors: L) และ 6) ด้านสภาวะแวดล้อม (Ecological Factors: E) ของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามเทคนิคของ Likert นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่าความตรงของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.80 และ 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษา และประเด็นการตอบข้อความของแต่ละข้อในแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมภายใน เท่ากับ 0.97 และมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เท่ากับ 0.98 และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวม

1. ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียน และจัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามในแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำมาลงข้อมูลและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยค่าสถิติที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>)

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา มีวิธีการ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### วิธีการ

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมาจัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT จากนั้นนำค่าที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ใส่ตาราง TOWS matrix เป็นรายคู่ โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์กลุ่มค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยกำหนดให้กลุ่มค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง เป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นภาวะคุกคามของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดให้กลุ่มค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่ำ เป็นจุดแข็งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือเป็นโอกาสของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบวิเคราะห์ข้อมูล SWOT และ TOWS matrix จัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix เป็นรายคู่ ประกอบด้วย SO (จุดแข็ง-โอกาส) ST (จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม) WO (จุดอ่อน-โอกาส) WT (จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วยการจัดหมวดหมู่ของรายคู่ ดังนี้ 1) SO (จุดแข็ง-โอกาส) นำไปกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อนำจุดแข็งมาเสริมสร้างและปรับใช้อย่างเต็มที่ 2) ST (จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบแตกตัว (diversification strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งระยะยาว 3) WO (จุดอ่อน-โอกาส) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อขจัดจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาโอกาสจากภายนอกที่เป็นผลดีต่อการบริหาร 4) WT (จุดอ่อน-ภาวะ

คุกคาม) นำไปกำหนดกลยุทธ์แบบป้องกัน (defensive strategy) ในการลดอุปสรรคและหามาตรการเพื่อให้อ่อนไหวต่อความเสี่ยงน้อยที่สุด

#### **ขั้นตอนที่ 4** ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยจัดทำกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ และเขียนคำอธิบายร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีเครื่องมือในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

##### **วิธีการ**

จัดทำกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ และเขียนคำอธิบาย

##### **เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

แบบบันทึกเอกสาร ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

##### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเรียบเรียงและอธิบายกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ในรูปความเรียงประกอบตาราง

### **ระยะที่ 2 การรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา**

**ขั้นตอนที่ 1** สัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** การประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้แก่ จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในวิชาชีพ

##### **เครื่องมือ**

1. คู่มือการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย คำชี้แจง ประเด็นการสัมมนา ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการ

2. แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา แบบประเมินเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

##### **การรวบรวมข้อมูล**

1. ขออนุญาตนัดหมายประชุมสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการนัดหมายแจ้งหัวข้อส่งประเด็นการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ทราบถึงข้อมูลและประเด็นการร่วมสัมมนา

2. จัดทำคู่มือการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย คำชี้แจงประเด็นการสัมมนา ประเด็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญศึกษาพร้อมกับหนังสือเชิญ

3. กำหนด วัน เวลาในการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณประกอบการสรุปผลการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4. รวบรวมผลการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาลงข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบัน การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการ จำเป็นของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียน นาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม

| การบริหารโรงเรียน                | สภาพปัจจุบัน |       |           |       | สภาพที่พึงประสงค์ |       |           |       |
|----------------------------------|--------------|-------|-----------|-------|-------------------|-------|-----------|-------|
|                                  | $\bar{X}$    | S.D.  | ระดับ     | ลำดับ | $\bar{X}$         | S.D.  | ระดับ     | ลำดับ |
| 1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย         | 4.830        | 0.278 | มากที่สุด | 2     | 4.873             | 0.226 | มากที่สุด | 6     |
| 2 ด้านการกำหนดผลิตผลและการบริการ | 4.825        | 0.281 | มากที่สุด | 3     | 4.894             | 0.202 | มากที่สุด | 3     |
| 3 ด้านบุคลากร                    | 4.823        | 0.285 | มากที่สุด | 4     | 4.914             | 0.172 | มากที่สุด | 1     |
| 4 ด้านการเงิน                    | 4.819        | 0.292 | มากที่สุด | 6     | 4.887             | 0.208 | มากที่สุด | 4     |
| 5 ด้านวัสดุอุปกรณ์               | 4.823        | 0.289 | มากที่สุด | 5     | 4.881             | 0.213 | มากที่สุด | 5     |
| 6 ด้านการจัดการ                  | 4.834        | 0.280 | มากที่สุด | 1     | 4.894             | 0.194 | มากที่สุด | 2     |
| เฉลี่ยรวม                        | 4.826        | 0.284 | มากที่สุด |       | 4.890             | 0.203 | มากที่สุด |       |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.826$ , S.D. = 0.284) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านการจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.834$ , S.D. = 0.280) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ( $\bar{X} = 4.830$ , S.D. = 0.278) ด้านการกำหนด

ผลผลิตและการบริการ ( $\bar{X} = 4.825$ , S.D. = 0.281) ด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 4.823$ , S.D. = 0.285) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{X} = 4.823$ , S.D. = 0.289) และด้านการเงิน ( $\bar{X} = 4.819$ , S.D. = 0.292) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.890$ , S.D. = 0.203) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.914$ , S.D. = 0.172) รองลงมา คือ ด้านการจัดการ ( $\bar{X} = 4.894$ , S.D. = 0.194) ด้านการกำหนดผลผลิตและการบริการ ( $\bar{X} = 4.894$ , S.D. = 0.202) ด้านการเงิน ( $\bar{X} = 4.887$ , S.D. = 0.208) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{X} = 4.881$ , S.D. = 0.213) และด้านโครงสร้างและนโยบาย ( $\bar{X} = 4.873$ , S.D. = 0.226) ตามลำดับ

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม

| การบริหารโรงเรียน       | สภาพปัจจุบัน |              |                  |       | สภาพที่พึงประสงค์ |              |                  |       |
|-------------------------|--------------|--------------|------------------|-------|-------------------|--------------|------------------|-------|
|                         | $\bar{X}$    | S.D.         | ระดับ            | ลำดับ | $\bar{X}$         | S.D.         | ระดับ            | ลำดับ |
| 1 ด้านการเมืองและกฎหมาย | 4.821        | 0.307        | มากที่สุด        | 6     | 4.880             | 0.229        | มากที่สุด        | 4     |
| 2 ด้านเศรษฐกิจ          | 4.827        | 0.308        | มากที่สุด        | 5     | 4.876             | 0.255        | มากที่สุด        | 6     |
| 3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม  | 4.828        | 0.310        | มากที่สุด        | 4     | 4.878             | 0.236        | มากที่สุด        | 5     |
| 4 ด้านเทคโนโลยี         | 4.835        | 0.293        | มากที่สุด        | 3     | 4.916             | 0.192        | มากที่สุด        | 3     |
| 5 ด้านกฎและระเบียบ      | 4.838        | 0.289        | มากที่สุด        | 2     | 4.929             | 0.178        | มากที่สุด        | 1     |
| 6 ด้านสภาวะแวดล้อม      | 4.839        | 0.280        | มากที่สุด        | 1     | 4.916             | 0.185        | มากที่สุด        | 2     |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>        | <b>4.831</b> | <b>0.298</b> | <b>มากที่สุด</b> |       | <b>4.899</b>      | <b>0.212</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.831$ , S.D. = 0.298) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านสภาวะแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.839$ , S.D. = 0.280) รองลงมา คือ ด้านกฎและระเบียบ ( $\bar{X} = 4.838$ , S.D. = 0.289) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.835$ , S.D. = 0.293) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.828$ , S.D. = 0.310) ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 4.827$ , S.D. = 0.308) และด้านการเมืองและกฎหมาย ( $\bar{X} = 4.821$ , S.D. = 0.307) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.899$ , S.D. = 0.212) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านกฎและระเบียบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.929$ , S.D. = 0.178) รองลงมา คือ ด้านสภาวะแวดล้อม ( $\bar{X} = 4.916$ , S.D. = 0.185) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.916$ , S.D. = 0.192) ด้านการเมืองและกฎหมาย ( $\bar{X} = 4.880$ , S.D. = 0.229) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.878$ , S.D. = 0.236) และด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 4.876$ , S.D. = 0.255) ตามลำดับ

**ตารางที่ 3** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม

| การบริหารสถานศึกษา               | สภาพปัจจุบัน |       | สภาพที่พึงประสงค์ |       | ความต้องการและความจำเป็น |          | วิเคราะห์สภาพแวดล้อม | ลำดับ |
|----------------------------------|--------------|-------|-------------------|-------|--------------------------|----------|----------------------|-------|
|                                  | $\bar{X}$    | S.D.  | $\bar{X}$         | S.D.  | PNI                      | จัดกลุ่ม |                      |       |
| 1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย         | 4.830        | 0.278 | 4.873             | 0.226 | 0.0087                   | ต่ำ      | จุดแข็ง (S)          | 5     |
| 2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการบริการ | 4.825        | 0.281 | 4.894             | 0.202 | 0.0140                   | ต่ำ      | จุดแข็ง (S)          | 2     |
| 3 ด้านบุคลากร                    | 4.823        | 0.285 | 4.914             | 0.172 | 0.0184                   | สูง      | จุดอ่อน (W)          | 1     |
| 4 ด้านการเงิน                    | 4.819        | 0.292 | 4.887             | 0.208 | 0.0140                   | ต่ำ      | จุดแข็ง (S)          | 2     |
| 5 ด้านวัสดุอุปกรณ์               | 4.823        | 0.289 | 4.881             | 0.213 | 0.0119                   | ต่ำ      | จุดแข็ง (S)          | 4     |
| 6 ด้านการจัดการ                  | 4.834        | 0.280 | 4.894             | 0.194 | 0.0122                   | ต่ำ      | จุดแข็ง (S)          | 3     |

จากตารางที่ 3 สภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ ด้านบุคลากร ( $PNI_{modified} = 0.0184$ ) เป็นจุดอ่อนของสภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำหรับด้านที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ( $PNI_{modified} = 0.0087$ ) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $PNI_{modified} = 0.0119$ ) ด้านการจัดการ ( $PNI_{modified} = 0.0122$ ) ด้านการกำหนดผลผลิตและการบริการ ( $PNI_{modified} = 0.0140$ ) และด้านการเงิน ( $PNI_{modified} = 0.0140$ ) เป็นจุดแข็งของสภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

**ตารางที่ 4** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม

| การบริหารสถานศึกษา      | สภาพปัจจุบัน |       | สภาพที่พึงประสงค์ |       | ความต้องการและความจำเป็น |          | วิเคราะห์สภาพแวดล้อม | ลำดับ |
|-------------------------|--------------|-------|-------------------|-------|--------------------------|----------|----------------------|-------|
|                         | $\bar{X}$    | S.D.  | $\bar{X}$         | S.D.  | PNI                      | จัดกลุ่ม |                      |       |
| 1 ด้านการเมืองและกฎหมาย | 4.821        | 0.307 | 4.880             | 0.229 | 0.0119                   | ต่ำ      | โอกาส (O)            | 4     |
| 2 ด้านเศรษฐกิจ          | 4.827        | 0.308 | 4.876             | 0.255 | 0.0100                   | ต่ำ      | โอกาส (O)            | 6     |
| 3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม  | 4.828        | 0.310 | 4.878             | 0.236 | 0.0102                   | ต่ำ      | โอกาส (O)            | 5     |
| 4 ด้านเทคโนโลยี         | 4.835        | 0.293 | 4.916             | 0.192 | 0.0164                   | ต่ำ      | โอกาส (O)            | 2     |
| 5 ด้านกฎและระเบียบ      | 4.838        | 0.289 | 4.929             | 0.178 | 0.0185                   | สูง      | ภาวะคุกคาม (T)       | 1     |
| 6 ด้านสภาวะแวดล้อม      | 4.839        | 0.280 | 4.916             | 0.185 | 0.0156                   | ต่ำ      | โอกาส (O)            | 3     |

จากตารางที่ 4 สภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ ด้านกฎและระเบียบ ( $PNI_{modified} = 0.0185$ ) เป็นภาวะคุกคามของสภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำหรับด้านที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{modified} = 0.0100$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{modified} = 0.0102$ ) ด้านการเมืองและกฎหมาย ( $PNI_{modified} = 0.0119$ ) ด้านสภาวะแวดล้อม ( $PNI_{modified} = 0.0156$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{modified} = 0.0164$ ) เป็นโอกาสของสภาพการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

## 2. สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง ดังนี้ กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่อย่างมีพลวัต และมีกลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ 2) สร้างระบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ 3) ปรับกระบวนการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย และมีกลยุทธ์รองในการดำเนินการ ดังนี้ 1) สร้างระบบความร่วมมือในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 2) สร้างระบบภาระงานของบุคลากรในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่ายอย่างมีธรรมาภิบาล 3) กำหนดกระบวนการการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และมีกลยุทธ์รองในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 2) จัดระบบการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) จัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบงานวัดและประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และมีกลยุทธ์รองในการดำเนินการ ดังนี้ 1) สร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจรองรับการเป็นโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 2) จัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 3) จัดระบบการพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล กลยุทธ์หลักที่ 5 ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน และมีกลยุทธ์รองในการดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไป 2) จัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล และ 3) จัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 3. สรุปผลการรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ผลจากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3.1 การสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่อย่างมีพลวัต 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 3) ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติให้กับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

3.2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์ ในภาพรวมมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์

## อภิปรายผล

### 1. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง ซึ่งได้นำมาอภิปราย ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมอย่างมีพลวัต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mannay & Turney (2020: 25-40) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ ทั้งนี้ แสดงว่าโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ที่มีสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนำมาพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากรูปแบบของการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ต้องการการบริหารรูปแบบใหม่เป็นการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ มุ่งพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนตามบริบทพื้นที่และความต้องการของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561: จ) จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิชาการสร้างระบบการบริหารงานวิชาการ และปรับกระบวนการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไล ปริกษาร (2558: ง) ซึ่งได้ศึกษา นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียน

มีความจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมอันเป็นบริบทเชิงพื้นที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัต

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของปลาวิ พิพัฒน์ลักษณ์ (2557: 156-157) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะต้องมุ่งเน้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ผู้ปกครอง สำหรับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล เน้นให้ครูและผู้เรียนสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสำหรับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยมีหลักการสำคัญของการจัดการศึกษาให้ประชาชนทุกกลุ่มทุกวัยได้รับการศึกษาในระบบต่าง ๆ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เด็กและเยาวชนมีทัศนคติที่ถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่เข้มแข็ง จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงจำเป็นต้องสร้างระบบความร่วมมือในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย สร้างระบบภาระงานของบุคลากรในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่ายอย่างมีธรรมาภิบาล และกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hart (1993: 22-23) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่อง การสะท้อน: ยุทธศาสตร์การเรียนการสอนในการบริหารการศึกษา พบว่า การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ในผู้ใหญ่และการปฏิบัติ มีความสำคัญของกระบวนการคิด การแก้ปัญหา และการสะท้อนเทคนิคการซักถามให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในปัจจุบันที่กระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการ ผลการศึกษานี้เป็นมุมมองที่ซับซ้อนในแง่ของการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมการระดับวิชาชีพและการศึกษาในมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไปที่เป็นจริง เพื่อเพิ่มความพยายามในการพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้ในชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่มีทางเลือกสำหรับการปฏิรูปภายในหลักสูตรที่ได้รับการสอนในปัจจุบันและโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนทั้งหมดที่อยู่ภายใต้หลักสูตรระดับมหาวิทยาลัยในวิชาชีพ เพื่อเพิ่มความพยายามในการพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้ในชีวิต ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่ และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย จึงต้องมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จัดระบบการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดระบบการพัฒนาศูนย์กลางที่รับผิดชอบงานวัดและประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 4 เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล Mangkhang & Jitviboon (2021: 112) พบว่า บุคลากรของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และเจตคติในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคลากรเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของนิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (2560: 177) พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานร่วมกันในการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหารงานมีความสำคัญมาก โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน สามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารงานที่มีผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเศกสรร สกนธวัฒน์ (2560: ง) ซึ่งวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามแนวทางการเสริมสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล พบว่า กรอบแนวคิดในการสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความเคารพตนเองและผู้อื่นในโลกดิจิทัล 2) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ใช้งานดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบ ปลอดภัย และ 3) สร้างนวัตกรรมดิจิทัล เนื่องจากการพัฒนาโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะต้องมีช่องทางผลักดันการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับพื้นที่ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจรองรับการเป็นโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในการปรับปรุงหลักสูตร และจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีความจำเป็นต้องเร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wallin (1999: 26) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์ที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในชนบท พบว่า กลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการสืบทอดตำแหน่งการเปลี่ยนจากการจัดการสืบทอดไปสู่การจัดการอาชีพมีข้อดีและข้อเสียของวิธีในการเน้นถึงลักษณะของระบบโรงเรียนในชนบท ข้อจำกัดและโอกาสในการเข้าร่วมประชุมสำหรับผู้ดูแลระบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน การวางแผนการสืบทอดการบริหารงานบุคคลควรจะทำเนิการในสามระดับ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารและการดำเนินงาน เพื่อการจัดการอาชีพและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการสืบทอดตำแหน่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suppo (2013: 130) ซึ่งได้ศึกษา ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนความเป็นพลเมืองพลเมืองดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้นำการจัดการเรียนการสอนความเป็นพลเมืองดิจิทัล

ของโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา เชื่อมั่นว่านอกจากทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลดั้งเดิมแล้ว ทักษะความเป็นพลเมืองดิจิทัลมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมาก ควรติดตามและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด อีกทั้งผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรขาดการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นทางการ ซึ่งผลการวิจัยทั้งหมดนี้จะเป็นแรงผลักดันและท้าทายให้การวิจัยครั้งต่อไปได้ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนาโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จในยุคของเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษา จึงต้องมีการจัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไป ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล และจัดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

## 2. ผลการรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติให้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่อย่างมีพลวัต 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 3) ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน และผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์ ในภาพรวมมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิณณาภา อารีย์ และวุฒิชัย เนียมเทศ (2566: 93) ที่ได้พัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านอรรถประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องมีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของพื้นที่บุคลากรต้องมีภาวะผู้นำและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือของชุมชนและภาคีเครือข่ายในการบริหารโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1.1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาหรือโรงเรียนทั่วไป ควรจะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปฏิบัติกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จึงควรเร่งพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ตลอดจนส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อการบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดภาวะคุกคามด้านกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา

1.2 โรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาและโรงเรียนทั่วไปสามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียน และใช้เป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมพัฒนาครูและนักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมตามบริบทในพื้นที่ของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อจะทำให้ได้องค์ความรู้ รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่ายของโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในภาพรวมของหน่วยงานที่มีการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้งหมด เพื่อจะทำให้ได้องค์ความรู้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน

## สรุป

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 1) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมอย่างมีพลวัต 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 3) ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติให้กับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น และผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์ ในภาพรวมมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. **วารสารมหาจุฬาวិชาการ**, 4 (1), 176-187.
- ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์. (2557). **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วม ตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562). **ราชกิจจานุเบกษา** (เล่ม 136). ตอนที่ 56 ก หน้า 102-120 (30 เมษายน)
- วิไล ปรีกษากร. (2558). **นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เศกสรร สกนธวัฒน์. (2560). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการเสริมสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2566). **สถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ทั้ง 19 พื้นที่**. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566, จาก [www. https://www.edusandbox.com/](https://www.edusandbox.com/)
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี. (2561). **แนวทางการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี**. กาญจนบุรี: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี.
- สิณีนาฏ อารีย์ และวุฒิชัย เนียมเทศ. (2566, พฤศจิกายน). **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้**. **วารสาร มหาคณาครุศาสตร์**, 10 (11), 86-98.
- Hart, A. W. (1993, August). Reflection: An instructional strategy in educational administration. **SAGE Journals of Educational Administration Quarterly**, 1, 22-23.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30 (3), 607-610.

- Mangkhang, C. & Jitviboon, K. (2021). Professional competence development of social studies teacher in Thailand Education Sandbox. **Journal of Education and Learning**, 10 (6), 112-125.
- Mannay, D. & Turney, C. (2020). Sandboxing: A creative approach to qualitative research in education. In S. Delamont & M. Ward, Eds. **Handbook of qualitative research in education** (pp. 25-40). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Suppo, C. A. (2013). **Digital citizenship instruction in Pennsylvania public schools: School leaders expressed beliefs and current practices**. Philadelphia, PA: Pennsylvania University.
- Wallin, D. C. (1999). **A necessary strategy for rural school administration**. Saskatchewan, Canada: University of Saskatchewan.