

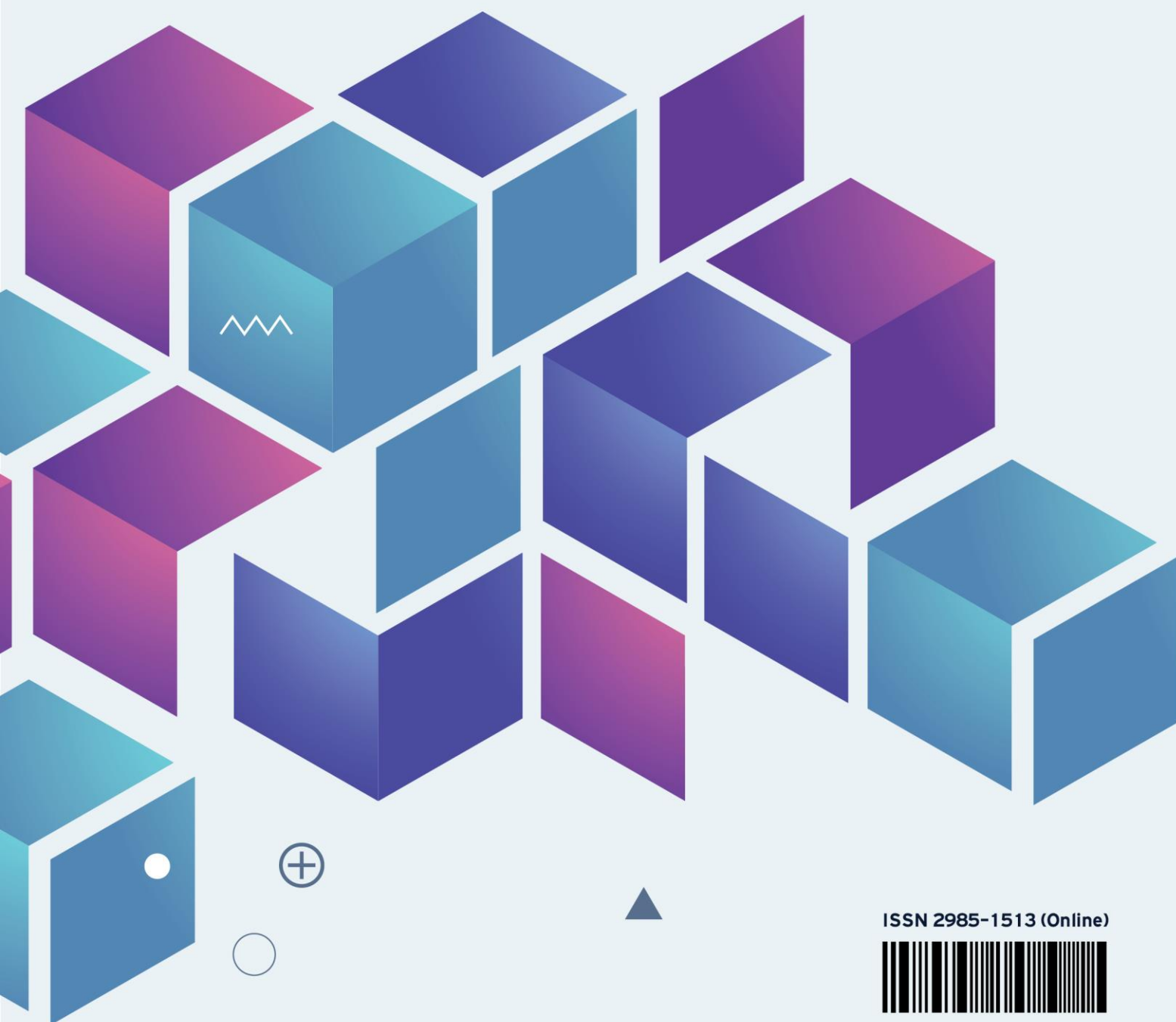
วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

Sripatum Chonburi Academic Journal



ปีที่ 22 ฉบับที่ 2

เมษายน - มิถุนายน 2569



ISSN 2985-1513 (Online)



<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SPUCJ>



เจ้าของ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี 79/9 หมู่ 1 ต.หนองไม้แดง อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000 โทรศัพท์ 0 3814 6123 โทรสาร 0 3814 6011	ฝ่ายอิเล็กทรอนิกส์ อาจารย์อดิศักดิ์ ภูัญผา นายสิทธิพงษ์ พุทธวงษ์
ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์กาญจนา มณีแสง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย อีสรัมย์ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี	ฝ่ายพิสูจน์อักษร นางสาวรัศมีพร พยุงพงษ์
บรรณาธิการบริหาร ดร. บุษบา ชัยจินดา มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี	ฝ่ายเลขานุการ นางสาวรัศมีพร พยุงพงษ์
หัวหน้ากองบรรณาธิการ รองศาสตราจารย์ประภัสสร คำสวัสดิ์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี	วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่บทความทางวิชาการ และผลงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ใน สาขาวิชาการศึกษา กฎหมาย และการปกครอง บริหารธุรกิจ การบัญชี ศิลปศาสตร์ สื่อสารมวลชน รวมถึง เทคโนโลยีเพื่อสังคมของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ทั้งในและนอกสถาบัน 2. เพื่อเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการ ระหว่างคณะ ทั้งในและนอกสถาบัน 3. เพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยในด้านคุณภาพ ทางวิชาการตามระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา
กองบรรณาธิการ รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล บัวบางพลู มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดร. กิตติศักดิ์ แป้นงาม สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครนายก ดร. พรนับพัน วงศ์ตระกูล มูลนิธิเพื่อทักษะแห่งอนาคต ดร. พิชญ์ ท่องอยู่เย็น มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี อาจารย์ชาติรี วงษ์แก้ว นักวิชาการอิสระ	กำหนดออก ปีละ 4 ฉบับ (มกราคม-มีนาคม, เมษายน-มิถุนายน, กรกฎาคม-กันยายน และตุลาคม-ธันวาคม) สำนักงาน สำนักงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี โทรศัพท์ 0 3814 6123 ต่อ 2507 โทรสาร 0 3814 6011 e-Mail: journalspuc@gmail.com



ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (peer reviewers)

1. ศาสตราจารย์ ดร. ชูติมา	สัจจนันท์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ศาสตราจารย์ ดร. งามอาจ	นัยพัฒน์	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
3. ศาสตราจารย์สุชาติ	เถาทอง	มหาวิทยาลัยบูรพา
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ครรชิต	มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต	ราชบัณฑิตยสถาน
5. รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยา	ตันศิริ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
6. รองศาสตราจารย์ ดร. น้ำทิพย์	วิภาวิน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
7. รองศาสตราจารย์ ดร. อนุพงษ์	อินฟ้าแสง	มหาวิทยาลัยธนบุรี
8. รองศาสตราจารย์ ดร. ศรีวรรณ	ยอดนิล	มหาวิทยาลัยบูรพา
9. รองศาสตราจารย์ ดร. สุพจน์	บุญวิเศษ	มหาวิทยาลัยบูรพา
10. รองศาสตราจารย์ ดร. ทนงค์ดี	โสวจิตต์สกุล	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
11. รองศาสตราจารย์ ดร. สุริย์มาศ	สุขกลี	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
12. รองศาสตราจารย์ ดร. จรัสดาว	อินทรทัศน์	นักวิชาการอิสระ
13. รองศาสตราจารย์ ดร. จิตภา	พรยิ่ง	มหาวิทยาลัยทักษิณ
14. รองศาสตราจารย์ ดร. ธันยวิษ	วิเชียรพันธ์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
15. รองศาสตราจารย์ ดร. เยาวนารถ	พันธุ์เพ็ง	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
16. รองศาสตราจารย์ระเปียบ	สุภาวีรี	มหาวิทยาลัยศิลปากร
17. รองศาสตราจารย์ลัดดา	ศุขปรีดี	มหาวิทยาลัยบูรพา
18. รองศาสตราจารย์กาญจนา	มณีแสง	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร	ศรีจำปา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณิ	ยหะกร	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชฎาพรรณ	นิมนวล	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
22. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรัชย์	สุขสกุลชัย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อลิสา	ทรงศรีวิทยา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สัมพันธ์	จันทร์ดี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
25. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิภาวี	หัตถกรรม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
26. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิไล	เอื้อปิยฉัตร	มหาวิทยาลัยบูรพา
27. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์	อุสาหะ	มหาวิทยาลัยบูรพา
28. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกวิทย์	มณีธรร	มหาวิทยาลัยบูรพา
29. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชา	คนกาญจน์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
30. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรสวัสดิ์	ศิริศาสนันท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
31. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล	บัวบางพลู	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
32. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา	มีศิลป์วิทย์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
33. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ	อุสาหะ	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
34. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราพร	ระโหลฐาน	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
35. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาริชาติ	คุณปลื้ม	มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี



- | | | |
|---|----------------|-------------------------------------|
| 36. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีรพงษ์ | จันทร์งาม | มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี |
| 37. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเพชร | ชลศักดิ์ตระกูล | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร |
| 38. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ณัฐวัฒน์ บัวทอง | | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ |
| 39. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุปราณี | วรรณรณ | วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ |
| 40. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงกมล | อุ้นจิตติ | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 41. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อารีย์ | รังสีโยภาส | นักวิชาการอิสระ |
| 42. ดร. พิมพ์นิต | คอนดี | มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 43. ดร. ธนัช | ทัพมงคล | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร |
| 44. ดร. นริศ | สวัสดี | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 45. ดร. สุจินดา | ขจรรุ่งศิลป์ | สถาบันอาศรมศิลป์ |
| 46. ดร. กิตติศักดิ์ | แป้นงาม | สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครนายก |
| 47. ดร. บวรวิทย์ | เป็เรืองวงศ์ | ศาลยุติธรรม |
| 48. ดร. ศศิวุฒิ์ | วงษ์มณฑา | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 49. ดร. สิรินธร | สินจินดาวงศ์ | มหาวิทยาลัยศรีปทุม |



บทบรรณาธิการ

วารสารวิชาการเป็นกลไกสำคัญในการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยและการศึกษาค้นคว้า ทั้งยังเป็นเครื่องมือสะท้อนความก้าวหน้าทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาและประเทศโดยรวม อย่างไรก็ตามคุณค่าของวารสารมิได้วัดจากจำนวนบทความที่ตีพิมพ์หรือการได้รับการจัดอยู่ในฐานข้อมูลต่าง ๆ เพียงเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาจากคุณภาพของกระบวนการทางวิชาการ ความน่าเชื่อถือของบทความ และผลกระทบที่มีต่อวงวิชาการและสังคม หัวใจสำคัญของวารสารวิชาการที่มีคุณภาพคือ การตีพิมพ์ผลงานวิจัยที่มีความแปลกใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือสามารถต่อยอดองค์ความรู้เดิมได้อย่างมีนัยสำคัญ บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ควรมีคำถามวิจัยที่ชัดเจน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง และนำเสนอข้อสรุปที่สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือทางวิชาการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้อ่านและนักวิจัยคาดหวังจากวารสารคุณภาพ นอกจากคุณภาพของบทความแล้ว กระบวนการพิจารณาบทความโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (peer review) ถือเป็นกลไกสำคัญในการรักษามาตรฐานของวารสาร ระบบการประเมินที่โปร่งใส เป็นธรรม และใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามสาขาวิชา จะช่วยยกระดับคุณภาพของบทความก่อนการตีพิมพ์ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เขียนและผู้อ่าน ขณะเดียวกัน กองบรรณาธิการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ยึดมั่นในจริยธรรมวิชาการ และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

สำหรับวารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี ฉบับนี้เป็นปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569 ประกอบด้วยบทความ จำนวนทั้งสิ้น 16 เรื่อง แบ่งเป็นบทความวิจัย จำนวน 12 เรื่อง และบทความวิชาการ จำนวน 4 เรื่อง โดยรวมสาระความรู้เป็นเรื่องของการศึกษา การท่องเที่ยว การบริหารจัดการ และอื่น ๆ ที่พร้อมจะมอบความรู้แก่ทุก ๆ ท่าน โดยตั้งเป้าหมายให้เป็นวารสารที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 ที่ยืนอยู่บนหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพของบทความ คุณภาพของกระบวนการพิจารณา คุณภาพของการบริหารจัดการ และคุณค่าที่สร้างขึ้นต่อวงวิชาการและสังคม โดยหวังว่าวารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี จะได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้และการยกระดับศักยภาพของประเทศอย่างยั่งยืน

รองศาสตราจารย์ประภัสสร คำสวัสดิ์

หัวหน้ากองบรรณาธิการ



สารบัญ

บทบรรณาธิการ

บทความวิจัย

ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

นุชศลิน อ่างทอง, วิไลวรรณ เทียนประนอมกร..... 1-16

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุราษฎร์ธานี เขต 3

นาริรัตน์ แก้วอำรัตน์, โสภณ เพ็ชรพวง, นริศ แก้วสินวล 17-32

MARKETING MIX (7PS) AND RESTAURANT SELECTION CRITERIA AMONG INTERNATIONAL
STUDENTS: A CASE STUDY OF BANGKOK UNIVERSITY

Varot Panitchavit Pinpat, Andhika Pradana, Justin Kaewnopparat..... 33-47

ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

สุทิส ปันสุวรรณ, นิวัตต์ น้อยมณี, จินตนา ถาคำ..... 48-57

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

ธัญญรัตน์ ฤทธิธูม, วิรัตน์ ธรรมาภรณ์, นริศ แก้วสินวล..... 58-73

THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES ON STREET FOOD CONSUMPTION
BEHAVIOR

Chayanisa Wongphan, Saengduen Ratinthorn, Nuttanuch Issariyakulkarn.... 74-96

NEEDS ANALYSIS ON CONTENTS AND ENGLISH LANGUAGE SKILLS FOR WRITING
ENGLISH FOR AIRLINE BUSINESS TEXTBOOK

Bair Pittpant..... 97-115

การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
จังหวัดระยองด้วยการโค้ช

วิโรจน์ ชมภู, ณัฐวรรณ เฉลิมสุข..... 116-129

ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

จักรรินทร์ แจ่มใส..... 130-149



ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี และการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

ธนภรณ์ สหกลจักร, อธิยุทธ อุไรหงษา, ภูมิชาย สิมมาเคน, อุษณีย์ แสงสุข..... 150-161

เศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืนของหมู่บ้านท่องเที่ยว
เชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สริกา นนทะสร, อรรถเวทย์ พฤกษ์สถาพร, นลินี พานสายตา..... 162-179

การนิเทศโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ปวีณา นราพงษ์, ดาวประกาย นันทพรหม..... 180-198

บทความวิชาการ

พฤติกรรมการเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชัน Z ในเกาะเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี: มุมมองเชิงแนวคิดและการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี

อนุตตรีย์ โชติสรพวัฒน์, กนกกานต์ แก้วนุช..... 199-206

การบริหารจัดการคนเจนเนอเรชันซี ให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร

ปาริชาติ คุณปลื้ม..... 207-215

กลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน: กรณีศึกษาศาลเจ้าแม่ทับทิม
สะพานเหลือง

สรวิสิฐ โตท่าโรง..... 216-240

Organizational Management for Enhancing Competitive Advantage: the
Strategic Role of Innovation and Digital Transformation in Achieving the
Sustainable Development Goals (SDGs)

Chainarong Chaichinda, Thunyanun Somboonrattanachoke,

Nikhom Mulha..... 241-254



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

SATISFACTION OF TEACHERS TOWARD TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATIONAL
QUALITY ZONE 16 UNDER CHACHOENGSAO PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2

นุชศลิน อ่างทอง*, วิลาวรรณ เทียนประนอมกร

Noochsarin Angthong*, Wilaiwan Teanpranomkorn

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ

Education Administration, Graduate School, Bangkok Suvarnabhumi University

*Corresponding Author e-Mail: noochsarin@gmail.com

(Received: 2026, February 3; Revised: 2026, May 1; Accepted: 2026, May 7)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 108 คน ด้วยวิธีแบ่งชั้นภูมิ โดยเทียบสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามรายโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย แบบจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน การทดสอบค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significant Difference)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรกคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้ายคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ขณะที่จำแนกตามอายุ



ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่าครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่าครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 4) ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายคู่ พบว่าครูที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูที่มีอายุมากกว่า 40 ปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันก็มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์ 5-10 ปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คำสำคัญ: ความพึงพอใจของครู; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the level of teachers' satisfaction toward the transformational leadership of school administrators in Educational Quality Area 16 under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 2; and 2) to compare teachers' satisfaction toward the transformational leadership of school administrators classified by gender, age, educational qualifications, and work experience. The sample consisted of 108 teachers in Educational Quality Area 16 under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 2. Stratified random sampling was employed by proportionally comparing the population and sample sizes by school, followed by simple random sampling using the lottery method. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with an overall reliability coefficient of .98. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, independent samples *t* test, *F* test, and one-way analysis of variance (ANOVA). When statistically significant differences were found, pairwise comparisons were conducted using the Least Significant Difference (LSD) method.

The results revealed that: 1) teachers' satisfaction toward the transformational leadership of school administrators was at a high level overall. The aspect with the highest mean score was individualized consideration, followed by intellectual stimulation, while inspirational motivation received the lowest mean score. 2) Teachers classified by gender showed no statistically significant differences in satisfaction at the .05 level, whereas differences based on age, educational qualifications, and work experience were statistically significant at the .05 level. 3) Teachers holding bachelor's degrees reported lower levels of satisfaction



toward transformational leadership than those with higher educational qualifications at the .05 significance level. 4) Pairwise comparisons revealed that teachers aged over 40 years had the highest satisfaction levels, and teachers with 5-10 years of work experience reported the highest mean scores, with statistically significant differences at the .05 level.

Keywords: Teachers' Satisfaction; Transformational Leadership; School Administrators

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคการศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาของไทยจึงต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563, หน้า 3) รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง มีทักษะศตวรรษที่ 21 และมีคุณภาพชีวิตที่ดี (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 9)

การพัฒนาการศึกษาในบริบทดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย โดยต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (ชุดิมาพร เขาวนไว, 2562, หน้า 13) สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 9) และ เบิร์น (Burn, 1978, pp. 55-58) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องศักยภาพผู้ตาม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและสังคม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ดำเนินการศึกษาวិเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พบประเด็นจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่หลายประการ ประการแรกสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนมาก และการดำเนินการควรวรรณโรงเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ตลอดจนความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ ประการที่สองมีปัญหา การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเต็มที่ ประการที่สามครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนต้องปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนเป็นจำนวนมาก ทำให้ภาระงานเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการทุ่มเทเวลาและความสามารถในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประการที่สี่ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดความรู้ และความเข้าใจในระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุ ตลอดจนระเบียบปฏิบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาบางรายยังไม่ให้ความสำคัญหรือ



ขาดความตระหนักรู้ในเรื่องวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของวิชาชีพครูและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2566, หน้า 29-30)

จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนโยบายและแนวทางการพัฒนาการศึกษาสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการแสวงหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาที่จะศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แตกต่างกัน
2. ครูที่อายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แตกต่างกัน
3. ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แตกต่างกัน
4. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แตกต่างกัน

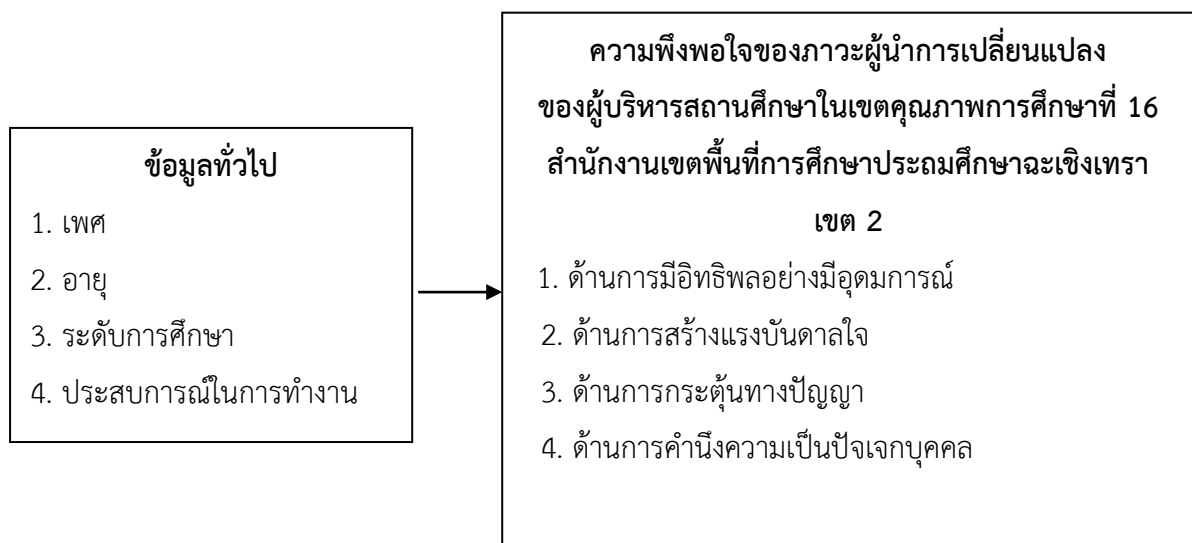


กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยใช้แนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 9-16) แวน แวกเนอร์ (Van Wagner, 2009, pp. 64-72) รุ่งนภา จันทรีลี (2562, หน้า 6-7) อังกูร เก้าวลัย (2562, หน้า 5-6) เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6-7) ชณันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565, หน้า 8-9) กานต์พิชชา สายปิ่น (2566, หน้า 7-8) จันทิมา นกอยู่ (2566, หน้า 6-7) อธิภา ศรีล้านมี (2566, หน้า 15-16) และอาวันชนท์ อิมเพ็ง (2566, หน้า 11-12) สังเคราะห์ได้ องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังภาพที่ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นครูในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 150 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2568ก, หน้า 8) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970, p. 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดย



การเทียบสัดส่วนประชากรกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) แบบจับฉลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบเลือกตอบ (check list) และส่วนที่ 2 ความพึงพอใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1962, p. 247) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ 5 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด 4 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 3 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย 1 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านภาษา และด้านสถิติ พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 90) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990, p. 204) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ซึ่งมากกว่า .70 ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำหนังสือถึงผู้บริหารขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดวันและเวลา โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ.2568

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117) ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย 1.00-1.50 หมายถึงความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด และ 2) สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples t test) และการทดสอบค่าเอฟ (F test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างกัน



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significant Difference)

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	90	83.33
ชาย	18	16.67
รวม	108	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	42	38.89
ระหว่าง 30-40 ปี	44	40.74
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	22	20.37
รวม	108	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	88	81.48
สูงกว่าปริญญาตรี	20	18.52
รวม	108	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	49	45.37
ระหว่าง 5-10 ปี	28	25.93
มากกว่า 10 ปี	31	28.70
รวม	108	100.00



จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 83.33 มีอายุช่วง 30-40 ปีมากที่สุด ร้อยละ 40.74 รองลงมาอายุน้อยกว่า 30 ปี และมากกว่า 40 ปี ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 81.48 และมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด ร้อยละ 45.37

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม และรายด้าน

ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.51	0.80	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.45	0.63	ปานกลาง	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.55	0.58	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.58	0.74	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	0.69	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่าความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 รายการ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 รายการ คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		p	ผลการทดสอบ
	t	F		
เพศ	-1.21		.23	ไม่แตกต่าง
อายุ		16.57*	.00	แตกต่าง
ระดับการศึกษา	-2.64*		.01	แตกต่าง
ประสบการณ์ในการทำงาน		12.65*	.00	แตกต่าง

* $p < .05$



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ขณะที่จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
ปริญญาตรี	88	3.45	0.56	-2.64*	.01
สูงกว่าปริญญาตรี	20	3.83	0.65		

**p*<.05

จากตารางที่ 4 พบว่าครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่าครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบรายคู่ความพึงพอใจความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ

โดยรวม	$\bar{X}$	น้อยกว่า 30 ปี	30-40 ปี	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป
		3.17	3.70	3.84
น้อยกว่า 30 ปี	3.17		-.54*	-.68*
30-40 ปี	3.70			-0.14
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	3.84			

**p*<.05

จากตารางที่ 5 พบว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ แตกต่างจากครูที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี และครูที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และครูที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี



ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบรายคู่ความพึงพอใจความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

โดยรวม	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.24	3.78	3.74
น้อยกว่า 5 ปี	3.24		-.55*	-.50*
5-10 ปี	3.78			.04
มากกว่า 10 ปี	3.74			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 6 พบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี

อภิปรายผล

จากการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของครูในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และดุลยพินิจในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าความคาดหวัง สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564, หน้า 6-7) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง ตลอดจนจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่า ความคาดหวัง ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ผู้นำยังแสดงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับ คูนิ, คูตซูกอส และปันตา (Kouni, Koutsoukos & Panta, 2018, p. 158)



ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรักคุณค่า ความผูกพันต่อโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับ อาริซันท์ อิมเพ็ง (2566, หน้า 113) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารงานตามแนวทางเดียวกันและยึดหลักความเสมอภาค ทำให้ครูทั้งเพศชายและเพศหญิงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในด้านการสื่อสาร การสนับสนุนวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบกับครูมีบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ และความคาดหวังต่อผู้บริหารในระดับใกล้เคียงกัน รวมถึงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับ ความพึงพอใจไม่แตกต่างกันตามเพศ ดังที่ กานต์พิชชา สายปิ่น (2566, หน้า 80) ที่กล่าวว่าในบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน มีการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเสมอภาคและการยอมรับความแตกต่าง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้ครูทั้งเพศชายและเพศหญิงเกิดความรู้สึกรักคุณค่า และการได้รับการยอมรับในองค์กร จึงทำให้การรับรู้และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ คมกริช กระสี (2566, หน้า 62) ที่พบว่าเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะครูที่มีอายุน้อยกว่ามักมีประสบการณ์ในการทำงานในระบบการศึกษามากกว่า จึงสามารถรับรู้และประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้อย่างรอบคอบ ครอบคลุมทั้งด้านการสื่อสาร การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ครูอายุน้อยยังอยู่ในช่วงของการปรับตัวและเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้บริหาร ส่งผลให้มีมุมมองและความคาดหวังที่แตกต่างกัน อีกทั้งประสบการณ์การสอนและระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนที่ต่างกัน ทำให้ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามช่วงอายุของครู ดังที่ ร็อบบินส์ (Robbins, 2005, p.78-80) ที่กล่าวว่าอายุและประสบการณ์ในการทำงานเป็น



ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน โดยบุคลากรที่มีอายุมากและมีประสบการณ์สูงมักมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถประเมินพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างรอบคอบมากกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย ซึ่งยังอยู่ในช่วงของการปรับตัวและสร้างความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่และการบริหารงานขององค์กร สอดคล้องกับ อรญา พิมพ์สัมฤทธิ์ (2568, หน้า 9) ที่พบว่าเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามักมีความรู้และทักษะวิชาชีพที่ลึกซึ้ง ทำให้สามารถรับรู้และประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้อย่างรอบด้าน และมีความเข้าใจแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ได้ชัดเจนกว่า ส่งผลให้เกิดความคาดหวังและการประเมินผู้บริหารที่แตกต่างจากครูที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ซึ่งอาจยังอยู่ในกระบวนการปรับตัวและต้องการ การสนับสนุนเพิ่มเติม จึงทำให้ระดับความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันตามระดับวุฒิการศึกษา ดังที่ ล็อก (Locke, 1976, p. 1297) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากกระบวนการรับรู้และการประเมินผลลัพธ์ของงานเปรียบเทียบกับความคาดหวังและคุณค่าที่บุคคลยึดถือ ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวมักแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา ความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าย่อมมีเกณฑ์ในการประเมินภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า อันส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในที่สุด สอดคล้องกับ อรญา พิมพ์สัมฤทธิ์ (2568, หน้า 9) ที่พบว่าเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่ามีความเข้าใจระบบการบริหารและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้อย่างรอบด้าน ส่งผลให้มีระดับความพึงพอใจแตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งยังอยู่ในช่วงการเรียนรู้และปรับตัวต่อแนวปฏิบัติและรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และอาจต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมจากผู้บริหาร ทำให้การรับรู้และความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ในการทำงาน ดังที่ ฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2013, pp. 182-184) ที่กล่าวว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ ทัศนคติ และการประเมินพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงมักใช้รอบคอบและพิจารณาณที่รอบคอบกว่าในการประเมินภาวะผู้นำ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจต่อผู้บริหารแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย สอดคล้อง ชณันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565, หน้า 100) เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ผู้บริหารสถานศึกษาโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมปลูกฝังค่านิยมร่วม เพื่อเสริมแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของครู
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อความพึงพอใจของครู เช่น ประเภทโรงเรียน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์เชิงลึกและปัจจัยที่หลากหลายมากขึ้น
2. ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างและขยายพื้นที่การศึกษาไปยังเขตอื่น ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความทั่วไปและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น
3. ควรทำการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่อาจมีผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ภายในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กานต์พิชชา สายปิ่น. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ.

คมกริช กระสี. (2566). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเครือข่ายที่ 36 กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ.



จันทิมา นกอยู่. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ชนันท์สรณ์ ปิยะภัทรวิรัตน์. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา**. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ชุติมาพร เขาวนไฉ. (2562). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570**. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. (2568ก). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568**. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. (2568ข). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567**. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการยุติธรรมศาสตร์ชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการยุติธรรมศาสตร์ชาติ.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

อรญา พิมพ์สัมฤทธิ์. (2568). **ความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครของโรงเรียนหนองจอกพิทยาสรรพ์. สารนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อว้ชนนท์ อิมเพ็ง. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู**

ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.

อังกูร เถาว์ลย์. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

อัษฎา ศรีล้านมี. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในยุควิถีใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ**

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* California, CA: Sage.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). *Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece.* Journal of Education and Training Studies, 6(10), pp. 158-168.

Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities.* Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Likert, R. (1962). *New Pattern of Management.* New York: McGraw-Hill.



Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.).

Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1343).

Chicago: Rand McNally.

Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson

Prentice Hall.

Van Wagner, K. (2009). *Transformational Leadership Inspiring Others to Achieve Their*

Best. New York: Verywell Mind.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
DIGITAL LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER SURAT THANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE AREA 3

นาริรัตน์ แก้วอำรัตน์*, โสภณ เพ็ชรพวง, นริศ แก้วสินวล

Nareerat Kaewamrat*, Sopon Pechrpuang, Narit Kaewsinuan

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์

วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Master of Education, Educational Administration, Faculty of Education and Social Sciences,

Southern College of Technology

*Corresponding Author e-Mail: bringking26@gmail.com

(Received: 2026, February 14; Revised: 2026, May 5; Accepted: 2026, May 9)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปรเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 236 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การศึกษาแนวทางการใช้การสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน การทดสอบค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดี 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน พบว่าเพศของหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์บริหาร และขนาดของโรงเรียน ไม่พบความแตกต่าง และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมี



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

วิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ การปรับปรุง
อย่างเป็นระบบ และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล; ผู้บริหารโรงเรียน; แนวทางการพัฒนา

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to investigate the digital leadership of primary school administrators; 2) to compare the digital leadership of school administrators as perceived by department heads, classified by gender, professional standing, work experience, educational level, administrators' gender, administrators' age, administrators' administrative experience, and school size; and 3) to examine guidelines for developing the digital leadership of primary school administrators. The sample consisted of 236 department heads in schools under Surat Thani Primary Educational Service Area Office 3, selected through stratified random sampling and cluster sampling. The research instrument was a questionnaire. Data regarding development guidelines were collected through focus group discussions. The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, independent samples *t* test, *F* test, one-way analysis of variance (ANOVA), and content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall digital leadership of primary school administrators was at a good level; 2) the comparison of digital leadership as perceived by department heads showed that the gender of department heads resulted in statistically significant differences at the .01 level. However, no statistically significant differences were found in terms of professional standing, work experience, educational level, administrators' gender, administrators' age, administrative experience, or school size; and 3) the guidelines for developing digital leadership consisted of five dimensions: visionary leadership, digital-age learning culture, excellence in professional practice, systemic improvement, and digital citizenship.

Keywords: Digital Leadership; School Administrators; Development Guidelines

บทนำ

การขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ปฏิรูปบริบททางการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับบทบาทสู่การเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (change agent) ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เท่าทันทิศทางการศึกษาของประเทศ (สุกัญญา เข้มชัย, 2562, หน้า 158-162) "ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล" จึงเป็นคุณลักษณะวิชาชีพที่สำคัญตามมาตรฐานสากล ISTE (2018, pp. 7-8) ทั้งในด้าน



การสร้างวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และระบบบริหารจัดการยุคใหม่ อย่างไรก็ตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประสบปัญหา "ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล" (digital divide) จากความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ระหว่างสถานศึกษาในเมืองและพื้นที่ห่างไกล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 11) ก่อให้เกิด "ช่องว่างแห่งการเรียนรู้" (learning gap) และอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ลดทอนสมรรถนะของบุคลากร ความท้าทายนี้บีบบังคับให้ผู้บริหารต้องยกระดับขีดความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร และเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการด้วยข้อมูล (data-driven management) เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างประสิทธิภาพในองค์กรอย่างยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ความพร้อมและค้นหาปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ยุคดิจิทัล โดยมุ่งหวังให้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้ตอบโจทย์ความต้องการจำเป็นของการศึกษาไทยในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามตัวแปรเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สมมติฐานของการวิจัย

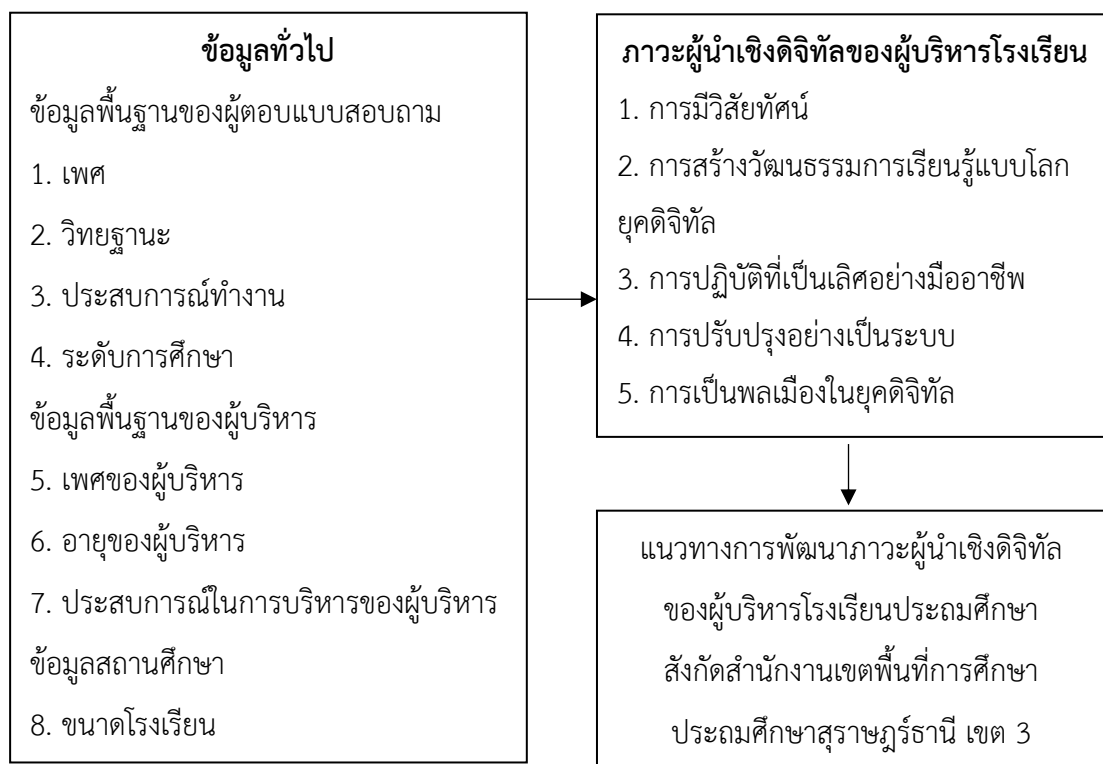
1. หัวหน้างานที่มีเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน
2. หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน
3. หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018, pp. 7-8) ดังภาพที่ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 592 คน จาก 148 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 11) การกำหนดขนาด ตามตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 236 คน จาก 59 โรงเรียน ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียนใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (cluster random sampling) โดยกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน 4 คน



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน (check list) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแนวคิด ISTE (2018, pp. 7-8) และงานของ แสงหลุน และชยาภานต์ เรื่องสุวรรณ (2565, หน้า 217-218) และเอื้องอรุณ อ่อนทุม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2566, หน้า 145-147) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล (digital age learning culture) 3) การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (excellence in professional practice) 4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (systematic improvement) และ 5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) รวมจำนวน 44 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert, 1970, p. 95) 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก 4 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับดี 3 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง 1 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยด้วยการนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านกระบวนการวิจัย จำนวน 2 คน และด้านเทคโนโลยี จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (validity) พบว่ามีค่า IOC .80-1 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ .70 (Cronbach, 1990, pp. 202-204)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้ถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2568 ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง ธันวาคม 2568 โดยการส่งหนังสือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (my office) ของเขตพื้นที่ฯ พร้อมแนบ QR code ของ Google Form เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยเน้นย้ำเรื่องจรรยาบรรณการวิจัยและความลับของข้อมูลการติดตามและตรวจสอบ กำหนดระยะเวลาจัดส่งคืนภายใน 15 วัน และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าได้รับข้อมูลกลับคืน จำนวน 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.68 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยจำนวนดังกล่าวถือว่ามีความเพียงพอในการเป็นตัวแทนของประชากรเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เนื่องจากมีอัตราการตอบกลับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ในงานวิจัยทางการศึกษา (พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2558, หน้า 183-185)

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ พรรณี ลีกิจวัฒน์ (2558, หน้า 195) ดังนี้ 4.50-5.00 หมายถึงดีมาก 3.50-4.49 หมายถึงดี 2.50-3.49 หมายถึงปานกลาง 1.50-2.49 หมายถึงควร



ปรับปรุง และ 1.00-1.49 หมายถึงควรปรับปรุงอย่างยิ่ง และ 2) สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples t test) และการทดสอบค่าเอฟ (F test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระ (พรหมณี ลีกิจวัฒน์, 2558, หน้า 195-248) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมบริบท (ชาย โพธิ์สิตา, 2564, หน้า 195-197) ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารและมีผลงานด้านดิจิทัล 5 ปีขึ้นไป ศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรระดับนโยบาย และอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อร่วมกำหนดแนวทางพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018, pp. 7-8) 5 ด้าน และประยุกต์ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ Bryson (2018, p. 264) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมาย (goal) 2) กลยุทธ์ (strategies) 3) กิจกรรม (activities) และ 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicators)

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เป็นแบบบันทึกเชิงโครงสร้าง (structured interview) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไป, ประเด็นการสนทนาตามกรอบ ISTE และสรุปสาระสำคัญ

การสร้างเครื่องมือและพัฒนาแนวทาง ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน นำผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ร่วมกับนโยบายการศึกษาศตวรรษที่ 21 เพื่อจัดทำร่างแนวทางฉบับเบื้องต้นที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน 2) การตรวจสอบคุณภาพ นำร่างแนวทางและแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมของเนื้อหาก่อนนำไปใช้ และ 3) การสนทนากลุ่ม (focus group) ดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทาง ทั้งในด้านความเป็นไปได้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสนทนากลุ่ม ณ สถานที่นัดหมายหรือผ่านระบบออนไลน์ (ZOOM/google meet) พร้อมบันทึกเสียงและข้อมูลลงในแบบบันทึกอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้มีความสมบูรณ์และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นหัวหน้างานไม่มีวิทยฐานะ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นเพศหญิง ผู้บริหาร



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

มีอายุมากกว่า 45 ปี ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร น้อยกว่า 10 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	4.37	0.59	ดี	3
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล	4.39	0.56	ดี	2
3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ	4.35	0.55	ดี	4
4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	4.32	0.68	ดี	5
5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล	4.41	0.56	ดี	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.37	0.53	ดี	

จากตารางที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.37$, $SD=0.53$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดี โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.41$, $SD=0.56$) รองลงมาการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.39$, $SD=0.56$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.68$)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปร เพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน โดยรวม

ข้อมูลทั่วไป	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร		p	ผลการทดสอบ
	โรงเรียน	ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน		
	t	F		
1. เพศ	9.04**		.00	แตกต่างกัน
2. วิทยฐานะ		0.21	.80	ไม่แตกต่างกัน
3. ประสบการณ์ทำงาน		0.11	.88	ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร โรงเรียน ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน		p	ผลการทดสอบ
	t	F		
4. ระดับการศึกษา		0.79	.39	ไม่แตกต่างกัน
5. เพศของผู้บริหาร	2.71		.10	ไม่แตกต่างกัน
6. อายุของผู้บริหาร		1.00	.36	ไม่แตกต่างกัน
7. ประสบการณ์ในการบริหาร ของผู้บริหาร		0.00	.99	ไม่แตกต่างกัน
8. ขนาดของโรงเรียน		0.76	.46	ไม่แตกต่างกัน

** $p < .01$

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรวิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นตัวแปรเพศของหัวหน้างาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปรเพศ

เพศ	n	$\bar{X}$	SD	t	p
ชาย	43	4.58	0.37		
หญิง	171	4.31	0.55	9.04**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 3 พบว่าเพศที่แตกต่างกันการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าหัวหน้างานที่เป็นเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสูงกว่าหัวหน้างานที่เป็นเพศหญิง

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน 1) ตัวแปรที่มีนัยสำคัญพบว่า เพศของหัวหน้างาน เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในภาพรวม เมื่อพิจารณารายด้านพบความแตกต่างในทุกมิติ แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และ



ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ในขณะที่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล, ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ และด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยในทุกด้านพบว่าหัวหน้างานเพศชายมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสูงกว่าหัวหน้างานเพศหญิงอย่างชัดเจน และ 2) ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความแตกต่าง ในส่วนปัจจัยพื้นฐานพบว่า วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา ของหัวหน้างาน รวมถึงปัจจัยด้านตัวผู้บริหารในมิติของ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหาร ตลอดจน ขนาดของสถานศึกษา ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ได้แก่ 1.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้สามารถกำหนดทิศทางและนโยบายดิจิทัลที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 1.2) กลยุทธ์ (strategies) การสร้างวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1.3) กิจกรรม (activities) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่างแผนกลยุทธ์ และการสื่อสารนโยบายสู่บุคลากร และ 1.4) ตัวชี้วัด (indicators) การมีแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่เป็นรูปธรรม และบุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (digital age learning culture) ได้แก่ 2.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้เรียน 2.2) กลยุทธ์ (strategies) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลและการสนับสนุนการสอนที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล 2.3) กิจกรรม (activities) การจัดหาแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ และการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) 2.4) ตัวชี้วัด (indicators) ครูและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มพัฒนาขึ้น

3. ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (excellence in professional practice) ได้แก่ 3.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อเพิ่มสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของผู้บริหารและครูอย่างมืออาชีพ 3.2) กลยุทธ์ (strategies) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านเครื่องมือดิจิทัล 3.3) กิจกรรม (activities) การฝึกอบรมทักษะดิจิทัล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ (PLC) และ 3.4) ตัวชี้วัด (indicators) ผู้บริหารและครูมีคะแนนทดสอบสมรรถนะดิจิทัลสูงขึ้น และเกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

4. ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (systematic improvement) ได้แก่ 4.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้สารสนเทศและข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ 4.2) กลยุทธ์ (strategies) การนำระบบ data analytics หรือสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและติดตามงาน 4.3) กิจกรรม



(activities) การจัดทำ Big Data ของโรงเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานผ่านระบบดิจิทัล และ 4.4) ตัวชี้วัด (Indicators) ความรวดเร็วและแม่นยำในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการบริหาร และความต่อเนื่องของการปรับปรุงแผนงาน

5. ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) ได้แก่ 5.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม รับผิดชอบ และปลอดภัย 5.2) กลยุทธ์ (strategies) การรณรงค์และสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางไซเบอร์และคุณธรรมในการสื่อสาร 5.3) กิจกรรม (activities) การกำหนดคู่มือแนวปฏิบัติการใช้สื่อดิจิทัล และการจัดอบรมเรื่องกฎหมายและจริยธรรมทางเทคโนโลยี และ 5.4) ตัวชี้วัด (indicators) ลดจำนวนอุบัติการณ์การใช้สื่อไม่เหมาะสม และนักเรียนมีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี

จากผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากการสนทนากลุ่มสะท้อนว่า การพัฒนาต้องดำเนินอย่างเป็นระบบใน 5 มิติคือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางดิจิทัลสู่แผนกลยุทธ์ 2) ด้านวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง 3) ด้านสมรรถนะ ยกกระดับทักษะผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) 4) ด้านระบบงาน ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Big Data) เพื่อตัดสินใจและปรับปรุงงานต่อเนื่อง และ 5) ด้านจริยธรรม ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ปลอดภัยและรับผิดชอบ สรุปได้ว่าการยกระดับภาวะผู้นำต้องดำเนินอย่างครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปจนถึงการสร้างคามยั่งยืนด้วยมิติจริยธรรมเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับมาตรฐาน NETS-A ของ AIR (2009, p. 18) และ Yang (2011, p. 45) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะเชิงนวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา และสอดคล้องกับ สิรินาฏ การพัทตร์, ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ และวันทนา อมตาริยกุล (2567, หน้า 39) ที่พบว่าการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการมีค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในภาพรวมที่อยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงความพร้อมของผู้นำสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามบริบทของการศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณารายด้านพบประเด็นที่น่าสนใจคือ ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลเชิงลึกเพื่อให้เห็นถึงปัจจัยเกื้อหนุนและข้อจำกัดในระดับปฏิบัติการ ดังนี้



1. ความตระหนักในบทบาทพลเมืองดิจิทัล ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสืบเนื่องมาจากกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) รวมถึงภัยไซเบอร์ ทำให้ผู้บริหารมุ่งสร้างบรรยากาศที่เน้นจริยธรรมและการป้องกันภัยเป็นลำดับแรกเพื่อบริหารความเสี่ยงในองค์กร สอดคล้องกับ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-7) ที่ระบุว่าพลเมืองดิจิทัลที่ดีต้องประกอบด้วยความเข้าใจในเรื่องสิทธิและความรับผิดชอบ (digital rights & responsibilities) รวมถึงความปลอดภัยในการใช้งาน (digital security) เพื่อป้องกันตนเองและผู้อื่นในโลกออนไลน์ และยังสอดคล้องกับ จตุพล พันธุ์ไชยา และณิรดา เวชญาลักษณ์ (2568, หน้า 181) ที่พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัลกับการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีความสัมพันธ์และด้านความสามารถการใช้ทางดิจิทัลกับการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. อุปสรรคเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงระบบงาน ในทางกลับกันด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอุปสรรคสำคัญในระดับปฏิบัติการเกิดจาก "ภาวะทับซ้อนของภาระงาน" และ "การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะเฉพาะทาง" (technical talent) สอดคล้องกับ ฐานิตา หล่องคำ และปณตนนท์ เกียรติประภากุล (2567, หน้า 160) ที่ระบุว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณและภาระงานที่มากเกินไปเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมในสถานศึกษาไม่ต่อเนื่อง และศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรณศรี (2567, หน้า 295) ที่พบว่าอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ ส่งผลให้การบริหารจัดการระบบงานดิจิทัลในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้วิจัยมองว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงติดกับดักการบริหารงานในรูปแบบธุรการดั้งเดิม (paper-based mindset) แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ยังไม่สามารถยกระดับไปสู่การบริหารด้วยข้อมูล (data-driven management) ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียนมักกระจุกกระจาย ขาดความเป็นเอกภาพ (data silos) ทำให้ยากต่อการนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์หรือวางแผนเชิงรุก นอกจากนี้การขาดงบประมาณต่อเนื่องในการบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์ ทำให้การพัฒนาเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ มากกว่าจะเป็นระบบนิเวศดิจิทัล (digital ecosystem) ที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร

3. แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากสภาพปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการแก้ปัญหาต้องมุ่งเน้นไปที่การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นผ่านกระบวนการกระบวนการทำงานอัตโนมัติ (automation) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (networking) ระหว่างโรงเรียนเพื่อแบ่งปันบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศ (shared services) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น การเปลี่ยนผ่านนี้จะนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและมีมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคความปกติใหม่ ตามแนวคิดการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ Duckert (2016, p. 63)



ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน

ผลการวิจัยชี้ว่าปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าสมรรถนะดังกล่าวถูกหล่อหลอมผ่านบรรทัดฐานวิชาชีพและการฝึกอบรมที่เป็นเอกภาพจากส่วนกลาง อย่างไรก็ตาม เพศของหัวหน้างาน กลับส่งผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 อาจเกิดจากความแตกต่างด้านมุมมองเชิงมิติสัมพันธ์และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างเพศ ผู้วิจัยจึงเสนอว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควรยกระดับเป็นนโยบายเชิงโครงสร้างระดับองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการที่เท่าเทียมและมีประสิทธิภาพในทุกสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

จากการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล พบว่าเพศของหัวหน้างานส่งผลต่อการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเพศชายมีการรับรู้สูงกว่า สอดคล้องกับ กฤษฎาพรชาพิตร, พิชรี ศรีสังข์ และสุวิมล แสงบุญมา (2566, หน้า 115) ที่ระบุว่าความแตกต่างทางเพศส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ความแตกต่างทางจิตวิทยาและประสบการณ์ดิจิทัลส่งผลต่อการรับรู้ที่เหลื่อมล้ำกัน โดยเพศชายมักให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของเครื่องมือและนวัตกรรมเชิงระบบ (Task-oriented) ที่เป็นรูปธรรม จึงรับรู้การเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ขณะที่เพศหญิงมุ่งเน้นมิติเชิงความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมผ่านการสื่อสารดิจิทัล (relationship-oriented) สอดคล้องกับ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-9) ที่ระบุว่าการเข้าถึงและการเรียนรู้เทคโนโลยีในระดับบุคคลมีความแตกต่างกัน และทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ของ Venkatesh & Morris (2000, p. 122) ที่ระบุว่าเพศชายให้ความสำคัญกับประโยชน์ใช้สอย (perceived usefulness) เป็นหลัก ในขณะที่เพศหญิงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยสนับสนุนและความง่ายในการใช้งาน (perceived ease of use) ส่งผลให้มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลแตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละเพศ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารและ ขนาดโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Yang (2011, p. 58) ที่ระบุว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางกายภาพหรือสถานะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของตัวผู้นำเอง และณัฐฉา ธีรประเมศวร์ (2567, หน้า 205) ที่พบว่าตัวแปรด้านขนาดโรงเรียนและคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญ ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรณศรี (2567, หน้า 289) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดต่าง ๆ ต่างมีความตระหนักและมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลในทิศทางเดียวกันโดยไม่ขึ้นกับประสบการณ์การทำงานหรือขนาดขององค์กรที่บริหารจัดการ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าปรากฏการณ์นี้สะท้อนความสำเร็จในการลดช่องว่างดิจิทัล (digital divide) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผ่านการใช้แพลตฟอร์มมาตรฐานที่หล่อหลอมภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้เป็น สมรรถนะวิชาชีพร่วม (core competency) มากกว่าพรสวรรค์เฉพาะบุคคล จนก้าวข้ามปัจจัยทางชีวสังคมสู่ ภาวะผู้นำเชิงระบบ (systemic leadership) อย่างแท้จริง ทั้งนี้การพบ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ความแตกต่างเพียงด้านเพศของหัวหน้างาน ตอกย้ำว่าการพัฒนาในอนาคตต้องมุ่งเน้นการบริหารความคาดหวังและการสื่อสารภาพลักษณ์ผู้นำให้ครอบคลุม เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของโรงเรียนให้เป็นเอกภาพ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ 5 ด้าน ตามกรอบ ISTE (2018, pp. 7-8) โดยผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (data-driven management) เพื่อยกระดับสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางสำคัญเริ่มต้นจาก ด้านการมีวิสัยทัศน์ ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายผ่านแผนกลยุทธ์เชิงรุก สอดคล้องกับ ภาณุเดช แสงลุน และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ (2565, หน้า 175) และจุฑามาศ กมล และสุภาวดี ลาภเจริญ (2565, หน้า 388) ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าวิสัยทัศน์ที่มุ่งผลลัพธ์เชิงประจักษ์จะเป็นเข็มทิศสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง

สำหรับด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับมาตรฐาน AIR (2009, p. 18) และณัฐฉัตร ชีรประเมศวร์ (2567, หน้า 205) โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การปรับทัศนคติ (mindset) ของครูเพื่อลดความกังวลในการใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรม สอดรับกับด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพที่เน้นการเป็นแบบอย่าง (role model) ของผู้บริหารตามแนวคิดของ Yang (2011, p. 45) และฐานิตา หล่องคำ และปณตพันธ์ เถียรประภากุล (2567, หน้า 153) เพื่อลดช่องว่างการปฏิบัติ (execution gap) และกระตุ้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

ส่วนของด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยเสนอให้ใช้การนิเทศติดตามผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล สอดคล้องกับ ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรรณศรี (2567, หน้า 289) โดยนำระบบการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) มาขจัดปัญหาการพัฒนาที่ขาดความต่อเนื่องและเอื้อให้เกิดการปรับปรุงงานแบบทันเวลา (real-time improvement) และท้ายที่สุดคือ ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นจริยธรรมและความปลอดภัยไซเบอร์ตามแนวทางของ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-9) และสิรินาฏ ภารพัทธ์ ธนาศักดิ์ศิริบุญยพันธ์ และวันทนา อมตารียกุล (2567, หน้า 39) ซึ่งถือเป็นหัวใจของความยั่งยืนในการป้องกันความเสี่ยงเชิงชื่อเสียงและกฎหมาย (PDPA) อันจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างปลอดภัยและมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (evidence-based decision making) เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างแม่นยำ



2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ควรบูรณาการภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมจัดสรรทรัพยากร และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง
3. ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เร่งบูรณาการระบบข้อมูลกลาง (centralized data) และระบบอัตโนมัติ (automation) เพื่อลดภาระงานธุรการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยข้อมูล (data-driven management)
5. ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล กำหนดนโยบายด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ ให้เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้สื่อดิจิทัล
6. ด้านการนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ หน่วยงานต้นสังกัดควรใช้ผลวิจัยเป็นกรอบนโยบายในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ยืดหยุ่นตามบริบทพื้นที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทพื้นที่หรือระดับการศึกษาอื่น เพื่อขยายขอบเขตองค์ความรู้ให้ครอบคลุม
2. ควรเพิ่มระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับตัวแปรผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพสถานศึกษา หรือคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. ควรพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบ (model) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการนำไปใช้จริง
5. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อเป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารในอนาคต

บรรณานุกรม

- กฤษฎาพร ชาพิศร, พัทรี ศรีสังข์ และสุวิมล แสงบุญมา. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(39), หน้า 115-126.
- จตุพล พันธุ์ไชยา และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2568). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(5), หน้า 176-186.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

จุฑามาศ กมล และสุภาวดี ลาภเจริญ. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด สหวิทยาเขตปริมิตรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. **วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร**, 7(8), หน้า 388-403.

ชาย โพธิ์สีดา. (2564). **ศาสตร์และศิลปะแห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ฐานิตา หล่องคำ และปณตนันท์ เกียรประภากุล. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. **วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง**, 13(3), หน้า 153-168.

ณัฐภูมิ ธีรประเสริฐ, วินัย ทองภูบาล และสมาน อัสวภูมิ. (2567). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย**, 6(1), หน้า 205-217.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

พรณิ ลีกิจวัฒน์. (2558). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ภาณุเดช แสงลุน และชยาภานต์ เรืองสุวรรณ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 11(41), หน้า 175-184.

ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรรณศรี. (2567). แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. **วารสารบริหารการศึกษา มศว**, 21(40), หน้า 289-301.

สิรินาฏ การพัทธ์, ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ และวันทนา อมตาริยกุล. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. **วารสารวิชาการและวิจัย**, 14(2), หน้า 39-52.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2568). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**. สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน.



เอื้องอรุณ อ่อนทุม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ใน
รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6. (หน้า 361-
373). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

AIR. (2009). *National educational technology standards for administrators*.

Washington, DC: International Society for Technology in Education (ISTE).

Bryson, J.M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide
to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.).

Hoboken, NJ: Wiley.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper &
Row.

Duckert, S. (2016). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital
Economy*. Freiburg, DE: Haufe.

ISTE. (2018). *ISTE Standards for Education Leaders*. Arlington, VA: International Society
for Technology in Education.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Likert, R. (1970). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.),

Readings in attitude theory and measurement (pp. 90–95). New York: Wiley.

Ribble, M., Bailey, G.D., & Ross, T.W. (2004). Digital citizenship: Addressing Appropriate
technology behavior. *Learning & Leading with Technology*, 32(1), pp. 7-11.

Venkatesh, V., & Morris, M.G. (2000). Why don't Men ever stop to ask for directions? Gender,
social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS
quarterly*, 24(1), pp. 115-139.

Yang, P. (2011). *A literature review of the skills required by 21st century school
administrators*. Alberta, CA: Athabasca University.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

MARKETING MIX (7PS) AND RESTAURANT SELECTION CRITERIA AMONG INTERNATIONAL STUDENTS: A CASE STUDY OF BANGKOK UNIVERSITY

Varot Panitchavit Pinpat*, Andhika Pradana, Justin Kaewnopparat

School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University

*Corresponding Author e-Mail: varot.p@bu.ac.th

(Received: 2026, January 18; Revised: 2026, May 6; Accepted: 2026, May 13)

ABSTRACT

This study aims 1) to examine the factors influencing restaurant selection decisions among international students and 2) to analyze their opinions regarding the marketing mix (7Ps) and restaurant selection decisions. A quantitative research approach was employed using a structured questionnaire administered to 300 international students at Bangkok University, selected through purposive sampling. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis to investigate the influence of the marketing mix (7Ps) on restaurant selection decisions, with the level of statistical significance at .05.

The results reveal that international students expressed an overall agreeable level of satisfaction with all elements of the marketing mix (7Ps), with Product, Process, and People emerging as the most influential dimensions in shaping customer satisfaction. The findings further indicate that international students engage in a structured service decision-making process, placing particular importance on post-service decision feelings, information search, and service use decisions. Multiple linear regression analysis (Enter Method) confirms that the marketing mix (7Ps) significantly predicts restaurant selection decisions, explaining 56.8% of the variance, with Process and People identified as the strongest predictors, while Place was not statistically significant. Overall, the results highlight the dominant role of experiential and service-related factors over locational aspects in influencing restaurant selection decisions among international students.

Keywords: Marketing Mix (7Ps); Restaurants; Bangkok University



INTRODUCTION

In the era of globalization, the mobility of international students has continued to increase. Thailand has become one of the most popular destinations in the ASEAN region, particularly in higher education, due to its reputation for academic quality, affordable cost of living, and supportive living environment (The Public Relations Department, Online, 2025). The presence of international students not only contributes to cultural diversity within educational institutions but also significantly impacts the local economy, especially in the service sector such as restaurants. Dining experiences play an essential role in the adaptation process of international students, serving as both a basic need and a means of understanding local culture and building social connections.

However, the restaurant selection behavior of international students may differ from that of local consumers due to factors such as cultural background, food familiarity, communication barriers, and perceived service value. Marketing factors therefore play a crucial role in influencing satisfaction and decision-making in restaurant choices. The marketing mix (7Ps: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence) provides a strategic framework for restaurant operators to attract and retain cross-cultural customers effectively. In addition there is still recent studies highlight the significant role of the marketing mix (7Ps) in shaping customer perceptions and preferences in the restaurant industry. For instance, Sukmana & Mayani (2024, p. 164) found that several elements of the 7Ps significantly influence customer perceptions and preferences in restaurant settings, demonstrating the practical importance of marketing mix strategies in food service businesses (Sukmana & Mayani, 2024, p. 164; Han & Hyun, 2017, p. 90) mentioned to the service marketing mix is a crucial determinant of customer satisfaction in the hospitality sector, especially within highly competitive restaurant markets.

Although a number of studies have explored consumer behavior in the food service and hospitality industries in Thailand, most have focused on Thai consumers or short-term tourists. Few studies have examined international students as long-term consumers, particularly within the context of Thai higher education institutions. Moreover, there is a lack of research that applies the 7Ps marketing mix framework to understand the factors influencing restaurant selection among international students at Bangkok University, a group characterized by diverse cultural backgrounds and distinct consumption patterns.



Therefore, this study aims to fill this research gap by investigating the influence of the marketing mix (7Ps) on the restaurant selection decisions of international students at Bangkok University. The findings are expected to provide valuable insights for restaurant operators in the university area to better understand the needs and preferences of international customers, adapt marketing strategies accordingly, and promote sustainable business development that aligns with both economic and cultural dimensions.

RESEARCH OBJECTIVE

1. To study the factors influencing the restaurant selection decisions of international students.
2. To examine the influence and identify the significant predictors of the marketing mix (7Ps) on restaurant selection decisions among international students at Bangkok University.

RESEARCH HYPOTHESIS

The marketing mix (7Ps); product, price, place, promotion, people, process, and physical evidence significantly predict restaurant selection decisions among international students at Bangkok University.

RESEARCH FRAMEWORK

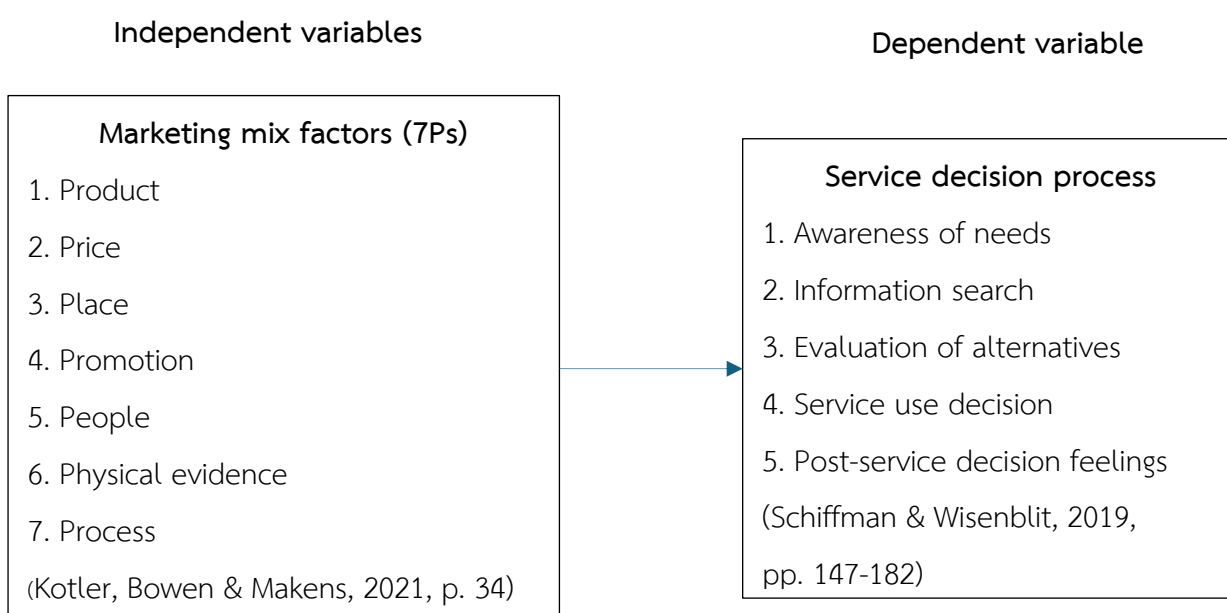


Figure 1. Research framework



RESEARCH METHODOLOGY

Population and sample This study consisted of international students currently enrolled at Bangkok University at both undergraduate and graduate levels. These students resided in Thailand and had experience in using restaurant services in the area surrounding Bangkok University and nearby locations. The sample consisted of 300 international students at Bangkok University, selected using purposive sampling. This sampling technique was employed due to the limited number of international students and the specific characteristics required for the study. The participants were required to be currently enrolled international students who had lived in Thailand for at least six months and had experience in choosing restaurants around the university area.

Research instrument The instrument used for data collection was a structured questionnaire developed based on a review of relevant literature, concepts, and previous studies related to the marketing mix (7Ps) and consumer decision-making behavior. The questionnaire was divided into three sections as follows: Section 1, Demographic information of the respondents, including gender, age, level of education, nationality, length of stay in Thailand, and frequency of restaurant usage. Section 2, Opinions regarding the marketing mix (7Ps) of restaurants, measured using a five-point Likert scale. And Section 3, Decision-making in selecting restaurants among international students. The questionnaire was evaluated for content validity by three experts in the fields of marketing and tourism. The Index of Item-Objective Congruence (IOC) was used to assess the consistency between the questionnaire items and the research objectives. Items with an IOC value of .50 or higher were considered acceptable. The questionnaire was pilot-tested with a group of 30 respondents who had characteristics similar to those of the target sample. The collected data were analyzed to determine reliability using Cronbach's alpha coefficient. A Cronbach's alpha value of .94 was considered acceptable, indicating satisfactory internal consistency.

Data collection using both online and paper-based questionnaires. Prior to data collection, the researcher informed participants about the objectives of the study and obtained their informed consent. Participation was voluntary, and respondents had the right to refuse or withdraw from the study at any time. All collected data were kept confidential and reported only in aggregate form.



Data analysis was conducted using statistical software with the following procedures:

- 1) Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, and
- 2) Inferential statistics, Multiple linear regression analysis (Enter Method) with a statistical significance level set at .05.

Prior to regression analysis, statistical assumption testing was conducted, including:

- 1) Multicollinearity, assessed using Variance Inflation Factors (VIF) and Tolerance values — VIF values below 10 and Tolerance values above 0.10 were considered acceptable (all VIF values ranged from 1.727 to 2.240; all Tolerance values ranged from 0.446 to 0.579, confirming the absence of multicollinearity); and
- 2) Autocorrelation of residuals, assessed using the Durbin-Watson statistic (DW=1.680), which falls within the acceptable range of 1.5-2.5, indicating independence of residuals.

RESEARCH RESULTS

Profile of the respondents Based on the analysis of demographic data from 300 respondents ($n=300$), the majority of participants were female (48.30%). Most respondents were aged 20-21 years (32.70%) and were average income earnings in the range of less than 15,000 THB per month (43.30%) and the majority are located in Asia (87%).

Results of satisfaction with the Marketing mix (7Ps): From survey to analysis of decision of service process restaurants analysis

Table 1. Overview of factors influencing Satisfaction with the marketing mix (7Ps)

Marketing mix (7Ps)	$\bar{X}$	SD	Level of agreement
1. Product	4.12	0.69	Agree
2. Price	3.99	0.71	Agree
3. Place	3.73	0.77	Agree
4. Promotion	3.80	0.80	Agree
5. People	4.03	0.70	Agree
6. Physical evident	3.87	0.80	Agree
7. Process	4.09	0.71	Agree
Total	3.94	0.56	Agree



Table 1, presents an overview of factors influencing satisfaction with the marketing mix (7Ps). The results indicate that overall satisfaction with the marketing mix was at an agreeable level ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.56$). Among the seven dimensions, Product received the highest mean score ($\bar{X}=4.12$, $SD=.69$), followed by Process ($\bar{X}=4.09$, $SD=0.71$) and People ($\bar{X}=4.03$, $SD=0.70$). These findings suggest that respondents placed greater importance on service quality, operational efficiency, and staff-related aspects. In contrast, Place recorded the lowest mean score ($\bar{X}=3.73$, $SD=0.77$), although it remained within the agreeable level. The findings from Table 1 indicate that respondents generally expressed a positive level of satisfaction with all elements of the marketing mix (7Ps), suggesting that the overall marketing strategy effectively met participants' expectations. The prominence of Product, Process, and People as the highest-rated dimensions highlights the critical role of core service quality, efficient service delivery, and human interaction in shaping customer satisfaction. This suggests that respondents place greater value on experiential and operational aspects of the service rather than solely on physical location or accessibility.

Although place received the lowest mean score, it remained at an agreeable level, indicating that while location-related factors were perceived as acceptable, they were comparatively less influential in driving satisfaction. Overall, these results imply that enhancing service quality, streamlining operational processes, and strengthening staff performance may have a more substantial impact on customer satisfaction than improvements in physical or locational attributes alone.

Table 2. Overview of decision of service process restaurants among international students at Bangkok University

Decision	$\bar{X}$	SD	Level of agreement
1. Awareness of needs	3.92	0.81	Agree
2. Information search	3.95	0.85	Agree
3. Evaluation of alternatives	3.92	0.79	Agree
4. Service use decision	3.93	0.81	Agree
5. Post-Service decision feeling	4.00	0.83	Agree
Total	3.94	0.67	Agree



Table 2, presents an overview of the decision-making process related to restaurant service use among international students at Bangkok University. The results indicate that the overall level of agreement toward the service decision process was agreeable ($\bar{X}=3.94$, $SD=0.67$). Among the five stages, Post-service decision feeling received the highest mean score ($\bar{X}=4.00$, $SD=0.83$), followed by Information search ($\bar{X}=3.95$, $SD=0.85$) and Service use decision ($\bar{X}=3.93$, $SD=0.81$). The remaining stages; Awareness of needs and Evaluation of alternatives; also demonstrated agreeable levels, each with a mean score of 3.92. The results indicate that international students demonstrated an overall agreeable perception of the restaurant service decision-making process. The highest mean score in the post-service decision feeling stage highlights the importance of post-consumption experiences in shaping satisfaction and future behavioral intentions, while relatively high scores in information search and service use decision reflect active and informed decision-making. Overall, these findings suggest that experiential outcomes and access to information play a critical role in restaurant service choices among international students.

Table 3. Mean, standard deviation, variance, inflation factors, tolerance, and Durbin-Watson coefficients between the variables of satisfaction with the marketing mix (7Ps) of that influence the decision of service process

Variable	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	VIF	Tolerance	Durbin watson
$\bar{X}$	3.94	4.12	3.99	3.73	3.80	4.03	3.87	4.09			
SD	0.67	0.69	0.71	0.77	0.80	0.07	0.80	0.71			
Y	.59**	.55**	.47**	.54**	.63**	.57**	.58**				
X1	4.12	1.00	.60**	.43**	.50**	.58**	.57**	.50**	2.11	0.47	
X2	3.99	.60**	1.00	.42**	.41**	.57**	.43**	.49**	1.86	0.53	
X3	3.73	.43**	.42**	1.00	.60**	.48**	.57**	.41**	1.87	0.53	1.68
X4	3.80	.50**	.41**	.60**	1.00	.47**	.63**	.33**	2.04	0.49	
X5	4.03	.58**	.75**	.48**	.47**	1.00	.57**	.59**	2.17	0.46	
X6	3.87	.57**	.43**	.57**	.63**	.57**	1.00	.46**	2.24	0.44	
X7	4.09	.50**	.49**	.41**	.33**	.59**	.46**	1.00	1.72	0.57	

* $p<.05$, ** $p<.01$



Table 3, The results demonstrate that all dimensions of the marketing mix (7Ps) were positively and significantly associated with the service decision process at the .01 level, providing preliminary evidence of their potential predictive effects. The absence of multicollinearity, as indicated by acceptable variance inflation factors and tolerance values, supports the robustness of the independent variables for subsequent regression analysis. Furthermore, the Durbin–Watson statistic confirms the independence of residuals, indicating that the data meet key assumptions required to examine the causal influence of the marketing mix on service decision-making.

Table 4. Multiple Regression the marketing mix (7Ps) significantly predicts restaurant selection decisions among international students at Bangkok University.

Marketing mix (7Ps)	Unstandardized coefficients B	Standardized coefficients beta	<i>t</i>	<i>p</i>
(constant)	0.33	0.19	1.75	.08
1) Product	0.13	0.13	2.41*	.01
2) Price	0.12	0.13	2.49*	.01
3) Place	-0.00	-0.00	-.07	.93
4) Promotion	0.15	0.17	3.24**	.00
5) People	0.19	0.19	3.50**	.00
6) Physical evident	0.10	0.12	2.11*	.03
7) Process	0.20	0.21	4.24*	.00
<i>R</i> =.754 ^a , <i>R</i> Square=.568, Adjusted <i>R</i> Square=.558				

p*<.05, *p*<.01

Table 4, results of the multiple regression results indicate that the marketing mix (7Ps) significantly predicts restaurant selection decisions among international students, explaining 56.8% of the variance (Adjusted $R^2=0.558$). Product, Price, Promotion, People, Physical Evidence, and Process showed significant positive effects on decision-making, with Process and People emerging as the strongest predictors, while Place was not statistically



significant. These findings suggest that experiential and service-related factors play a more critical role in restaurant selection than locational aspects.

DISCUSSION

1. To study the factors influencing the restaurant selection decisions of international students.

1.1 The results indicate that respondents expressed an overall agreeable level of satisfaction with all elements of the marketing mix (7Ps), suggesting that the marketing strategies implemented were generally effective in meeting customer expectations. The high mean scores for Product, Process, and People highlight the dominant role of service quality, service delivery efficiency, and interpersonal interaction in shaping customer satisfaction. Results from previous research which suggested that recovery was one of the most influential factors among the various service quality dimensions with the highest standardized coefficient value, showing a significant influence on customer satisfaction. Additionally, food quality and perceived value showed a significant influence on customer satisfaction. (Praditbatuga, Treetipbut & Chantarak, 2022, p. 52). When customers perceive the product to meet or exceed expectations, it enhances overall evaluations of the service experience. Similarly, the high ratings for Process and People underscore the importance of smooth service operations and staff performance. Efficient service processes, such as ordering procedures and waiting time management, contribute to convenience and reduce perceived service risk, while positive staff attitudes and effective communication enhance emotional satisfaction. These findings align with recent empirical research indicating that service process efficiency and employee–customer interactions significantly influence satisfaction and loyalty intentions in restaurant and service settings (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2020, pp. 60–62). In contrast, Place received the lowest mean score, although it remained at an agreeable level. A notable finding is that Place was the only dimension found to be statistically non-significant ($p=.93$). This finding reflects a broader shift in consumer behavior driven by digital transformation. The rapid proliferation of food delivery platforms (e.g., GrabFood, Foodpanda, LINE MAN) and navigation applications has fundamentally reduced the importance of physical proximity in dining decisions, allowing international students to access a wider range of dining options regardless of location. In this context, Place has effectively been decoupled from the restaurant selection process, functioning as a baseline expectation rather than a determining factor (Kim & Lee,



2020, p. 68). From a university policy perspective, Bangkok University should consider strengthening its campus food environment by supporting diverse dining options, facilitating digital information channels for restaurant discovery, and partnering with food delivery services to improve accessibility for international students who may face language or mobility barriers. This suggests that while location and accessibility were perceived as acceptable, they were comparatively less influential in driving satisfaction. One possible explanation is that in urban or campus-based environments, where restaurants are generally accessible and transportation options are readily available, location becomes a hygiene factor rather than a differentiating attribute. Scholars have stated that customer satisfaction significantly enhances customer loyalty, as reflected in the slogan “Tutarudi” (Swahili for “We shall come back”), symbolizing customers’ intention to return following satisfying experiences. (Meshack & Prusty, 2021, p. 1430)

Overall, these findings imply that efforts to enhance customer satisfaction should focus primarily on improving service quality, streamlining operational processes, and strengthening staff performance, rather than relying solely on physical location advantages. The results contribute to recent service marketing literature by reaffirming the relevance of the 7Ps framework while highlighting the growing importance of experiential and human-centered elements in shaping customer satisfaction in contemporary service contexts.

1.2 The results indicate that international students at Bangkok University demonstrated an overall agreeable perception of the restaurant service decision-making process, suggesting that they engage in a relatively structured and deliberate evaluation when selecting restaurant services. The highest mean score observed in the post-service decision feeling stage highlights the critical role of post-consumption experiences in shaping satisfaction, emotional responses, and future behavioral intentions. This finding suggests that students place substantial emphasis on their overall dining experience after service consumption, which subsequently influences repeat patronage and word-of-mouth intentions. This competitive prospects in providing customer satisfaction and building customer loyalty. This study aims to analyze the relationship between service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty, the relationship between customer satisfaction and customer loyalty, and the relationship between product and service quality and customer loyalty mediated by customer satisfaction. Based on the study results, it can be concluded that service quality directly affects customers, especially customer satisfaction. Product quality also affects customer satisfaction and loyalty and vice



versa. However, service quality did not directly affect customer loyalty. Meanwhile, mediation through customer satisfaction and product quality indirectly affects customer loyalty. (Taufik, Santoso, Fahmi, Restuanto & Yamin, 2022, p. 68). When customers perceive positive outcomes after service use, they are more likely to develop favorable attitudes toward the service provider and integrate these experiences into future decision-making. Furthermore, the relatively high mean scores for information search and service use decision stages indicate that international students actively seek information and carefully evaluate service options before making dining decisions. This behavior may be attributed to their status as international students, who often rely on online reviews, peer recommendations, and digital platforms to reduce uncertainty and perceived risk in unfamiliar service environments. Similar findings have been reported in recent studies, which suggest that access to reliable information and digital engagement play a crucial role in restaurant choice behavior among young and international consumers (Kim & Lee, 2020, p. 67). Although awareness of needs and evaluation of alternatives received comparatively lower mean scores, they remained at an agreeable level, indicating that these stages are still integral components of the decision-making process. However, these findings highlight the need for service behaviors, while treating atmosphere and physical environment as baseline expectations. (Kemala Sari, Hanani, Asmara & Wahyuningtyas, 2026, p. 1)

Overall, these findings imply that restaurant operators targeting international students should prioritize delivering positive post-service experiences and ensuring transparent, accessible information throughout the service journey. By enhancing experiential quality and informational support, service providers can more effectively influence decision-making processes and foster long-term customer satisfaction and loyalty.

2. To examine the influence and identify the significant predictors of the marketing mix (7Ps) on restaurant selection decisions among international students at Bangkok University.

The multiple regression results confirm that the marketing mix (7Ps) significantly predicts restaurant selection decisions among international students, explaining a substantial proportion of variance in decision-making behavior. The relatively high explanatory power of the model (Adjusted $R^2=0.558$) indicates that marketing mix elements collectively play a crucial role in shaping service-related decisions in the restaurant context. This finding supports recent service marketing literature, this perspective aligns with Han (2021, p. 1026), who emphasized the effectiveness of the expanded marketing mix framework in explaining consumer decision-



making within experiential service contexts. From a behavioral standpoint, such a framework enables the integration of critical information associated with habitual and experiential dimensions of goal-directed behaviors, thereby offering a more comprehensive understanding of how consumers evaluate and respond to service experiences.

Among the seven dimensions, although food quality remains a key determinant of dining satisfaction, service quality is equally influential in fostering emotional bonds and relational ties between customers and restaurants. It is commonly conceptualized as the gap between customers' prior expectations and their actual service perceptions. Within restaurant environments, dimensions such as responsiveness, empathy, and assurance significantly contribute to creating positive customer experiences. High levels of service quality enhance perceived value, encourage repeat visits, and strengthen customer loyalty. (Kemala Sari, Hanani, Asmara & Wahyuningtyas, 2026, p. 3)

The significant positive effects of Product, Price, Promotion, and Physical Evidence further indicate that both core offerings and supporting service attributes influence restaurant selection. High product quality and fair pricing enhance perceived value, while effective promotional communication and appealing physical environments reinforce positive service perceptions. These results align with contemporary research suggesting that consumers evaluate restaurants holistically by integrating functional value, experiential quality, and symbolic cues when making dining decisions (Kim & Lee, 2020, p. 69). This study indicates that, in Thai local food restaurants across the Bangkok Metropolitan Region, service quality and health-supportive food quality are the key determinants of customer satisfaction, whereas atmosphere and physical environment function mainly as supporting elements. Diners strongly value freshness, cleanliness, and proper serving temperature as markers of authentic Thai cuisine, although clearly defined healthy menu options remain limited. Service accuracy and staff friendliness significantly shape positive experiences, with proactive engagement offering further enhancement. While physical surroundings are not primary satisfaction drivers, hygienic environments and culturally reflective décor can reinforce a sustainable Thai local food image and strengthen competitiveness in the urban foodservice market. (Kemala Sari, Hanani, Asmara & Wahyuningtyas, 2026, p. 13)

Overall, these findings suggest that experiential and service-related elements of the marketing mix exert a stronger influence on restaurant selection decisions than locational



aspects. The results extend existing literature by providing empirical evidence of the causal role of the 7Ps framework in explaining service decision-making among international students and offer practical insights for restaurant operators seeking to enhance competitiveness through service excellence rather than location-based advantages.

RECOMMENDATIONS

Recommendations for applying research findings

1. Prioritize service processes and staff performance; Given that Process and People emerged as the most influential predictors of restaurant selection decisions, operators should focus on improving service efficiency, simplifying service procedures, and enhancing staff communication skills. For international students experiencing language barriers and differences in communication norms, the ability of restaurant staff to communicate effectively, demonstrate cultural sensitivity, and provide patient guidance is especially critical. Restaurant operators should therefore invest in cross-cultural communication training for frontline staff and design service processes — such as multilingual menus and streamlined ordering systems — that accommodate linguistic and cultural diversity. This is particularly important when serving international customers, as effective service delivery and positive interpersonal interactions can reduce uncertainty and enhance overall service experiences.

2. Enhance product quality and the overall service experience; The high evaluations of Product and Physical Evidence suggest that food quality, menu variety, cleanliness, and the physical environment play a critical role in shaping customer perceptions. Restaurant operators should therefore continuously improve core offerings and service atmospherics to strengthen perceived value and encourage repeat patronage.

3. Strengthen marketing communication and post-service engagement; As information search and post-service decision feelings were identified as important stages in the decision-making process, providing clear, accessible, and reliable information through online platforms is essential. In addition, actively managing post-service experiences, such as responding to feedback and reviews, can reinforce customer satisfaction and positively influence future decision-making.

Recommendations for future research

1. Expand the research context and sample characteristics; Future studies should examine restaurant selection decisions in different institutional, geographic, or cultural contexts



to enhance the generalizability of the findings. Comparative studies across universities, cities, or countries may provide deeper insights into how cultural and environmental factors influence the role of the marketing mix in service decision-making.

2. Apply advanced analytical methods to examine causal mechanisms; Future research could employ advanced techniques such as structural equation modeling (SEM) or mediation and moderation analyses to further investigate the causal pathways between marketing mix elements, service decision processes, and behavioral outcomes. This approach would allow for a more comprehensive understanding of the underlying mechanisms driving consumer decisions.

3. Incorporate additional psychological and behavioral variables; Subsequent studies may integrate variables such as perceived value, trust, customer engagement, or emotional responses to capture a more holistic view of service decision-making. Including these factors could enrich the explanatory power of existing models and provide deeper insights into consumer behavior in restaurant and service settings.

REFERENCES

- Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), pp. 1021-1042.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903019>
- Han, H., & Hyun, S.S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63(2017), pp. 82-92.
- Kemala Sari, R.I., Hanani, N., Asmara, R., & Wahyuningtyas, A.S.H. (2026). Dining experience and customer satisfaction: Evidence from service quality and health-supportive food quality in Padang, Indonesia. In *proceedings of BIO Web of Conferences* 208. (pp. 1-14). Indonesia: ICAFS 2025.
<https://doi.org/10.1051/bioconf/202620801015>
- Kim, J., & Lee, J.C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(2020), pp. 67-70.



- Kotler, P., Bowen, J.T., & Makens, J.C. (2021). *Marketing for hospitality and tourism* (8th ed.). Harlow, UK: Pearson.
- Meshack, H.E., & Prusty, S. (2021). Service quality, satisfaction and loyalty of customers in hotels: The case of Northern Tanzania. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), pp. 1430-1451.
- Praditbatuga, P., Treetipbut, S., & Chantarak, S. (2022). The influence of service and food quality and perceived value on customer satisfaction of Thai casual dining restaurants in the United Arab Emirates. *ABAC Journal*, 42(2), pp. 52-69.
- Schiffman, L.G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer behavior* (12th ed.). Harlow, UK: Pearson.
- Sukmana, F.H., & Mayani, E. (2024). Assessing the impact of seven marketing mix elements on restaurant businesses: Insights from online reviews. *Journal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 10(2), pp. 164-177. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v10i2.11499>.
- Taufik, A., Santoso, S., Fahmi, M.I., Restuanto, F., & Yamin, S. (2022). The role of service and product quality on customer loyalty. *Journal of Consumer Sciences*, 7(1), pp. 68-82. doi:10.29244/jcs.7.1.68-82.
- The Public Relations Department. (2025, June 10). *Thailand becomes Top Convention Destination of ASEAN region* (Online). Available: <https://thailand.prd.go.th/en/content/category/detail/id/2078/iid/396486>. [2026, January 18].
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

MODERN LEADERSHIP SKILLS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS

IN BANG BUNG 3 CONSORTIUM UNDER THE OFFICE OF CHONBURI

PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

สุธิสา ปันสุวรรณ*, นิวัตต์ น้อยมณี, จินตนา ถาคำ

Suthisa Pansuwan*, Niwat Noymanee, Jintana Thakham

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครสุวรรณภูมิ

Master of Education, Educational Administration, Graduate School,

Bangkok Suvarnabhumi University

*Corresponding Author e-Mail: thldpsuthisa20@gmail.com

(Received: 2025, December 14; Revised: 2026, April 26; Accepted: 2026, April 29)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุ และ ประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 113 คน ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยเทียบ สัดส่วนของประชากรกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย วิธีการสุ่มด้วยคอมพิวเตอร์ เครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที แบบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มที่เป็นอิสระ ต่อกัน การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะผู้นำยุคใหม่ ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอายุ แตกต่างกัน มีทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหาร สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีทักษะผู้นำ ยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

คำสำคัญ: ทักษะผู้นำยุคใหม่; ผู้บริหารสถานศึกษา; กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3



ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the level of modern leadership skills among school administrators; and 2) to compare the modern leadership skills of school administrators classified by gender, educational level, age, and work experience. The sample consisted of 113 teachers from schools in the Ban Bueng 3 School Consortium under Chonburi Primary Educational Service Area Office 1 during the 2024 academic year. The sample was selected through stratified random sampling proportional to the population and followed by simple random sampling using a computerized method. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of .95. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, independent samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA). The findings revealed that: 1) the overall modern leadership skills of school administrators in the Ban Bueng 3 School Consortium under Chonburi Primary Educational Service Area Office 1 were at a high level; and 2) school administrators with different genders, educational levels, and ages showed no statistically significant differences in modern leadership skills at the .05 level. However, school administrators with different work experiences demonstrated statistically significant differences in modern leadership skills at the .05 level.

Keywords: Modern Leadership Skills School; Administrators Management; Ban Bueng 3 Interdisciplinary Cluster

บทนำ

ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ โดยเฉพาะในประเทศไทยเป็นประเด็นสำคัญที่หน่วยงานระดับนโยบายจำเป็นต้องเร่งพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี มีความรู้รอบด้าน ทักษะที่ดี และคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 3) ทั้งนี้ทักษะผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องครอบคลุมทั้งมิติการบริหารงาน การบริหารคน การคิดเชิงระบบ และการกำหนดทิศทางองค์กร โดยทักษะด้านเทคนิคสะท้อนความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการใช้เทคโนโลยี ทักษะมนุษยสัมพันธ์มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะการสร้างความคิดช่วยส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างยืดหยุ่น ทักษะด้านมโนเมติ ช่วยให้ผู้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงระบบงานได้อย่างเป็นองค์รวม และทักษะด้านมโนภาพช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรในอนาคต ทักษะทั้ง 5 ด้านนี้สะท้อนองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



การจัดการศึกษาในปัจจุบันยังประสบปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานในหลายระดับ โดยเฉพาะระดับประถมศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 ที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แม้ว่าคนไทยจะได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้นและมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) และโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) กลับสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการเรียนรู้ที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน ปัญหาสำคัญเกิดจากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเนื้อหาและการท่องจำมากกว่าการพัฒนาทักษะการคิดและสมรรถนะของผู้เรียน อีกทั้งนักเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความสนใจในการเรียนรู้ แม้จะเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ในการแสวงหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พฤติกรรมการอ่านและการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้จังหวัดชลบุรีเป็นพื้นที่สำคัญด้านเศรษฐกิจและการศึกษาในภาคตะวันออก มีหน่วยงานหลักอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และมีภาวะผู้นำยุคใหม่ เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ท่ามกลางบริบทการแข่งขันที่สูง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565, หน้า 33)

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นเครือข่ายสถานศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ายังคงเผชิญข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร สภาพแวดล้อมทางการศึกษา และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ยังเผชิญความท้าทายด้านงบประมาณ แหล่งเรียนรู้ และความร่วมมือกับชุมชน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, ออนไลน์, 2566) จากบริบทดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

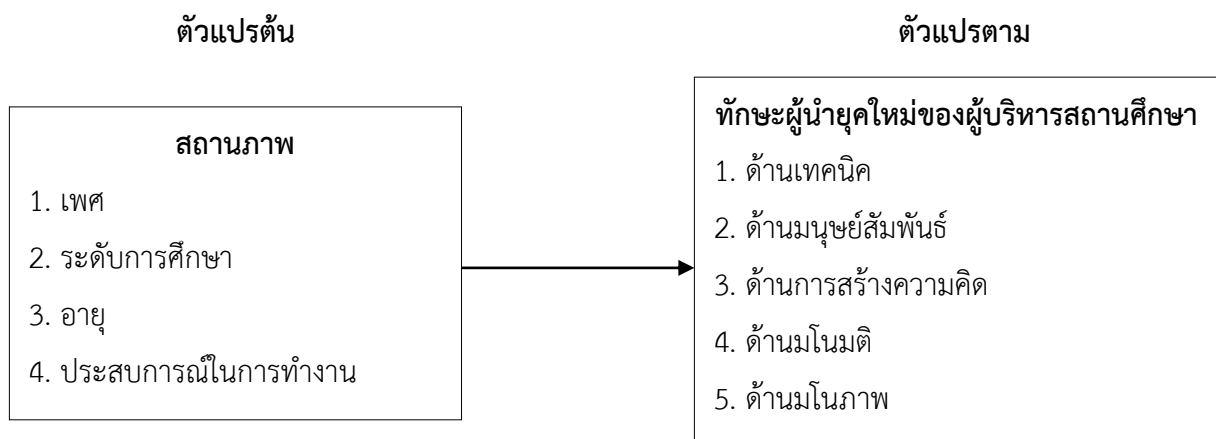
1. เพื่อศึกษาระดับทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน



สมมติฐานของการวิจัย

ทักษะผู้นำนายคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นครูในสถานศึกษา อำเภอบ้านบึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 158 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1, ออนไลน์, 2566) กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p 608) จำนวน 113 คน ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยเทียบสัดส่วนของ ประชากรกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดตามโรงเรียนจากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) จากนั้น จึงสุ่มอย่างง่าย ด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทักษะผู้นา ยคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และตอนที่ 2 ทักษะผู้นำนายคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม สหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1จำนวน 5 ด้าน แบบมาตราส่วน ประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert, 1967, p. 247) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่



สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อทดสอบค่า (IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli & Hambleton (1977, p. 49) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ระหว่าง .67-1 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($\geq .50$) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามแนวคิดของ Cronbach (1970, หน้า 177) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาออนไลน์ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม ถึง 31 กรกฎาคม 2568

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย (Best, 1997, p. 190) ดังนี้ 4.50-5.00 หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำนายคใหม่อยู่ในระดับมากที่สุด 3.50-4.49 หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำนายคใหม่อยู่ในระดับมาก 2.50-3.49 หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำนายคใหม่อยู่ในระดับปานกลาง 1.50-2.49 หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำนายคใหม่อยู่ในระดับน้อย 1.00-1.49 หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำนายคใหม่อยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที แบบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples t test) การทดสอบค่าเอฟ (F test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิจัย

1. สถานภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 34.51 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 88.50 มีอายุ ไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.89 อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 54.87 และมีประสบการณ์การทำงาน ไม่เกิน 10 ปี ร้อยละ 46.90

2. ทักษะผู้นำนายคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำนายคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะผู้นำนายคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านเทคนิค	4.28	0.44	มาก	2
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.26	0.43	มาก	4
3. ด้านการสร้างความคิด	4.25	0.43	มาก	5



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.30	0.47	มาก	1
5. ด้านมนุษยภาพ	4.28	0.46	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.27	0.41	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.47$) รองลงมา ด้านเทคนิค ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.44$) ส่วนด้านการสร้างความคิดมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.43$)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	t	F	p	ผลการทดสอบ
เพศ	1.57		.12	ไม่แตกต่าง
ระดับการศึกษา	-0.22		.82	ไม่แตกต่าง
อายุ		0.63	.53	ไม่แตกต่าง
ประสบการณ์ในการทำงาน		3.46*	.03	แตกต่าง

$p < .05$

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอายุ แตกต่างกัน มีทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



อภิปรายผล

1. ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ด้านเทคนิค พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบงาน การใช้เทคโนโลยี การควบคุมงาน และการบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนภารกิจ สถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ อภินันท์ สีตะวัน, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ และพิมล วิเศษสังข์ (2566, หน้า 317) ที่พบว่าระดับทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ 3 ด้านเทคนิคโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสุนิสา สงัดศร (2565, หน้า 193) ที่พบว่าระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก

2. ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ด้านมนุษยสัมพันธ์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการจูงใจครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ นิภาพร รอดไพบูลย์ (2565, หน้า 88) ที่พบว่าทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสระแก้ว โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสุนิสา สงัดศร (2565, หน้า 193) ที่พบว่าระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ด้านการสร้างความคิด พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และออกแบบแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงพบว่าทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีค่าคะแนนน้อยกว่าด้านอื่น แม้อยู่ในระดับมากก็ตาม สอดคล้องกับ มัทนา วังนอมศักดิ์ (2556, หน้า 200) ที่กล่าวว่าทักษะเชิงความคิดรวบยอดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และตีความข้อมูลและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรมองเห็นภาพว่าหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันเช่นไร กระแสไหลเวียนของงาน เป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพความสามารถในการมองเห็นปัญหาเข้าใจ และสอดคล้องกับ กนิษฐา ทองสมุทร (2561, หน้า 108-109) ที่พบว่าระดับทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู ด้านทางความคิดรวบยอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ด้านมโนคติ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมของระบบการศึกษา เชื่อมโยงข้อมูล นโยบาย และบริบทสถานศึกษาเข้าด้วยกัน รวมถึงสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับ กมลวรรณ มีเครือรอด (2568, หน้า 1) ที่พบว่าด้านทักษะความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นงคณัฐ วงศ์เหง้า, ปัญญาวุฒิ ศรีสม, อลิสา หล่อสมบุรณ์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2568, หน้า 225) ที่พบว่าผู้บริหารแสดง



วิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานชัดเจนช่วยเสริมความเข้าใจช่วยให้บุคลากรปฏิบัติตามทิศทางที่ตั้งไว้
อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านมโนภาพ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากความสามารถ
ของผู้บริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คาดการณ์แนวโน้มอนาคต ออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และ
เป็นแบบอย่างในการคิดเชิงระบบ แม้บางองค์ประกอบเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรชุมชนยังมีระดับต่ำกว่าด้านอื่น
แต่ยังอยู่ในระดับดีโดยรวม สอดคล้องกับ กริฟฟิน (Griffin, 2013, pp. 13-15) ที่กล่าวว่าทักษะด้านมโนภาพ
ความสามารถของผู้บริหารควรเข้าใจมองภาพความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรรวมทั้งหมดมีความคิด
กว้างไกลครอบคลุมและเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ทั้งทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับ
จุลภาคและมหภาค และสุริยา ทองยัง (2558, หน้า 72) ที่พบว่าระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมโนภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

6. จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 3 สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีทักษะผู้นำยุคใหม่
ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์
ในการปฏิบัติงานมาก ย่อมมีโอกาสสะสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานมาก ส่งผล
ให้สามารถพัฒนาทักษะผู้นำยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า
นอกจากนี้ประสบการณ์ทำงานยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ
สถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและสถานการณ์ปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Katz (1995, p. 53) ที่
กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งจะพัฒนาเพิ่มขึ้นตามระดับประสบการณ์และ
บทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน และสอดคล้องกับ นิภาพร รอดไพบุลย์ (2565, หน้า 88) ที่พบว่าผู้บริหารที่มี
ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน เนื่องจาก
ประสบการณ์การทำงานช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหารและสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการบริหารได้
อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จัดกิจกรรม
ระดมสมองเพื่อเปิดพื้นที่ให้เกิดการคิดริเริ่มใหม่ ๆ และควรพัฒนากลไกการบริหารงานที่เอื้อต่อการสร้าง
นวัตกรรม



2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การรับฟังอย่างตั้งใจ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร รวมทั้งควรจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร

3. ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การเข้าใจภาพรวมของการจัดการศึกษา และการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ และการวิเคราะห์สถานการณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

2. ควรศึกษาทักษะของผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

บรรณานุกรม

กมลวรรณ มีเครือรอด. (2568). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางน้ำเปรี้ยว 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. *วารสารปัญญาภาวนา*, 2(1), หน้า 1-14.

กนิษฐา ทองสมุทร. (2561). *ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

นงศ์นุช วงค์เห้ง้า, ปัญญาวุฒิ ศรีสม, อลิสา หล่อสมบูรณ์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์. (2568). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 8(3), หน้า 225-240.

<https://doi.org/10.14456/jra.2025.66>

นิภาพร รอดไพบุลย์. (2565). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2556). ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(2), หน้า 200-207.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

สุนิสา สัจด์ศรี. (2565). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุริยา ทองยัง. (2558). **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร.** การค้นคว้าอิสระ
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (2566). **รายชื่อสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 3**
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://anubanbanbung.ac.th/school-list> [2567, 14 กันยายน].

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **รายงานนโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษา**
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ:
พริกหวานกราฟฟิค.

อภิรักษ์ สัตะวัน, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ และพิมล วิเศษสังข์. (2566). **ทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**
ยุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. **วารสาร มจร อุบล**
ปริทรรศน์, 8(2), หน้า 317-330.

Best, W.J. (1997). *Research in Education*. Boston: Allyn & Bacon.

Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.

Griffin, R.W. (2013). *Management Principles and Practices*. Mason, OH: South-Western
Cengage Learning.

Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33-42.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities.
Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Likert, R. (1967). The Method of Constructing an Attitude Scale, in *Attitude Theory and*
Measurement (p. 247). New York: John Wiley & Sons.

Rovinelli, R.J. & Hambleton, R.K. (1977). On the Use of Content Specialists in the
Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs*
Research, 2(1977), pp. 49-60.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND

GOOD ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF TEACHERS

UNDER NAKHON SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATIONAL

SERVICE AREA OFFICE 2

ธัญรัตน์ ฤทธิธัมม์*, วิรัตน์ ธรรมาภรณ์, นริศ แก้วสินวล

Thunyarat Rittrut*, Wirat Thummarpon, Narit Kaewsinuan

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์

วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Master of Education, Educational Administration, Faculty of Education and Social Sciences,

Southern College of Technology

*Corresponding Author e-Mail: Thunyaratrachu@gmail.com

(Received: 2026, February 11; Revised: 2026, May 16; Accepted: 2026, May 19)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครู 2) เพื่อศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู และ 4) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 285 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิสองขั้นตอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ด้านการให้ความช่วยเหลือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($r=.73^{**}$, $p=.00$) และ 4) ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะพบว่าควรส่งเสริมการช่วยเหลือกันผ่านบรรยากาศแห่งความเข้าใจ จัดสรรภาระงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะเพื่อลดความตึงเครียด



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

และสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงบวกเพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์สู่ความเป็นกัลยาณมิตรวิชาชีพที่พร้อมอุทิศตน
เพื่อส่วนรวม

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์; บรรยากาศองค์การ; การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study organizational climate as perceived by teachers, 2) study good organizational citizenship of teachers, 3) analyze the relationship between organizational climate and good organizational citizenship of teachers, and 4) examine problems and guidelines for developing organizational climate and good organizational citizenship of teachers under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 285 teachers under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 2, obtained through a two-stage stratified random sampling technique based on school sizes and simple random sampling using the lottery method. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. Open-ended data were analyzed using content analysis.

The findings were as follows: 1) The perceived organizational climate was overall at a good level, with "performance standards" yielding the highest mean. 2) Teachers' Organization Citizenship Behavior (OCB) was overall at a good level, with altruism receiving the highest mean score. 3) A significant positive correlation was found between organizational climate and OCB at a high level ($r=.73^{**}$, $p=.00$). 4) The study also suggested promoting mutual support through a climate of understanding, assigning workloads in accordance with individual competencies to reduce stress, and fostering a culture of positive communication to transform workplace relationships into professional collegiality and dedication to the common good.

Keywords: Relationship; Organizational Climate; Good Organizational Citizenship

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคม การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพทั้งด้านทักษะและจริยธรรม (UNESCO, 2015, p. 23; World Bank, 2020, p. 45) โดยมี "ครู" เป็นบุคลากรหลักในการถ่ายทอดความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น



จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการบริหารจัดการและบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวย (OECD, 2019, p. 67) อย่างไรก็ตามในสภาวะการณ์ปัจจุบันสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 8 อำเภอ และมีโรงเรียนในสังกัดถึง 188 โรงเรียน กำลังเผชิญกับ ความท้าทายสำคัญด้านการบริหารจัดการบุคลากร ข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายงานผลการดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 (2566, หน้า 12) พบว่าครูส่วนใหญ่ต้อง รับภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอนในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะงานบริหาร 4 ฝ่าย และงานโครงการตาม นโยบายเร่งด่วน ส่งผลให้เกิดภาวะความเครียดและความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สภาพบริบทของ โรงเรียนที่มีขนาดและพื้นที่ตั้งแตกต่างกัน นำไปสู่ปัญหาความเหลื่อมล้ำของทรัพยากรสนับสนุน จนเกิดเป็น ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียดในบางสถานศึกษา ปัญหาเหล่านี้หากไม่ได้รับการ แก้ไขจะกลายเป็นตัวบั่นทอนแรงจูงใจและความทุ่มเทของครูในการอุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้เรียน (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2, 2567, หน้า 15) ปัจจัยวิกฤตที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และพฤติกรรมบุคลากรคือบรรยากาศองค์การ (organizational climate) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่สมาชิกรับรู้ ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม Litwin & Stringer (1968, p. 205) จำแนกบรรยากาศองค์การเป็น 9 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การ โต้แย้ง และความภักดี ซึ่งบรรยากาศที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและการสนับสนุนจากผู้บริหารจะช่วยลด ความขัดแย้งและกระตุ้นความผูกพันต่อองค์การ (ประคอง ปัญญา, 2563, หน้า 45; วิไลวรรณ สมบัติใหม่, 2562, หน้า 102)

บรรยากาศองค์การเชิงบวกนี้เองที่เป็นฐานรากสำคัญในการสังเคราะห์และกระตุ้นให้เกิด"การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ" (Organizational Citizenship Behavior: OCB) อันหมายถึงพฤติกรรมนอกเหนือ บทบาทหน้าที่ปกติที่กระทำด้วยความสมัครใจเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม (Organ, 1988, p. 4) พฤติกรรม เหล่านี้ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นและการอุทิศตน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000, p. 546) จากการสังเคราะห์ ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีบรรยากาศองค์การของ Litwin & Stringer และทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ (OCB) ของ Organ พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือเมื่อครูรับรู้ถึง บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนและมาตรฐานที่ชัดเจน ย่อมนำไปสู่ความพึงพอใจและเลือกที่จะแสดง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) เพื่อตอบสนองสถานศึกษา (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013, p. 363)

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ ครูในสังกัดดังกล่าว เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ ลดภาวะความขัดแย้งและส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่าง ยั่งยืนต่อไป



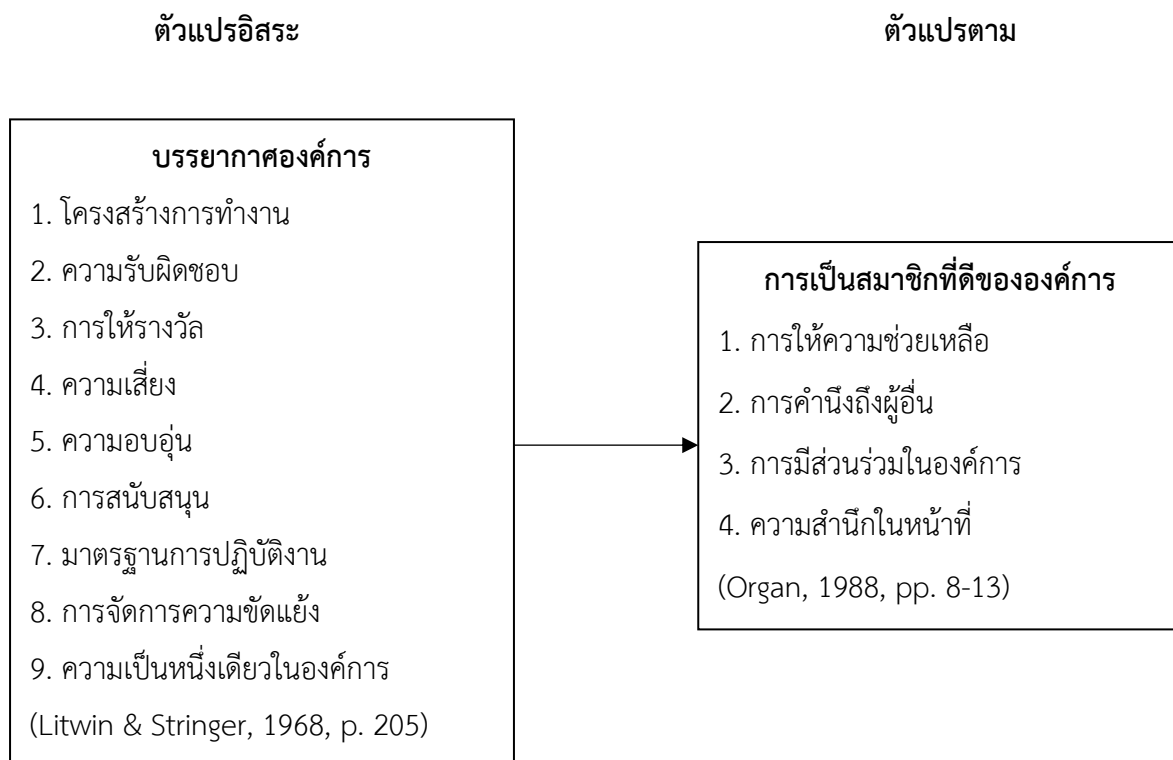
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2
2. เพื่อศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูกับการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูกับการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,096 คน จาก 188 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2, 2567, หน้า 7) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p.608) ได้จำนวน 325 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งสองขั้นตอน (two-stage stratified random sampling) โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียนและสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มี 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ตอนที่ 2 บรรยายการองค์การตามแนวคิด Litwin & Stringer (1968, p. 205) จำนวน 9 ด้าน ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยง ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความขัดแย้ง และด้านความเป็นหนึ่งเดียว ตอนที่ 3 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิด Organ (1988, pp. 8-13) จำนวน 5 ด้าน การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การมีส่วนร่วมในองค์การ และความสำนึกในหน้าที่ โดยตอนที่ 2-3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert, 1970, p. 95) 5 หมายถึงอยู่ในระดับดีมาก 4 หมายถึงอยู่ในระดับดี 3 หมายถึงอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึงอยู่ในระดับควรปรับปรุง 1 หมายถึงอยู่ในระดับต้องปรับปรุง และ ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการวิจัย และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (validity) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่ามีค่าระหว่าง .80-1 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2558, หน้า 195) จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) กับ ประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน บาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970, p. 161) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ (google form) โดย ประสานงานผ่านระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Area Management Support System: AMSS) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในเดือน กันยายน พ.ศ.2568 ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์รวมทั้งสิ้น 285 คน คิดเป็นร้อยละ 87.69 และเมื่อ เทียบกับแนวคิดของ Babbie (2013, p. 261) ที่ระบุว่าอัตราการตอบกลับตั้งแต่ร้อยละ 70 ขึ้นไปถือว่าอยู่ใน ระดับดีมาก จึงมั่นใจได้ว่าข้อมูลมีความสมบูรณ์และเพียงพอ



การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) สถิติพรรณนา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 23-25) ดังนี้ 4.50-5.00 หมายถึงระดับดีมาก 3.50-4.49 หมายถึงระดับดี 2.50-3.49 หมายถึงระดับปานกลาง 1.50-2.49 หมายถึงระดับควรปรับปรุง 1.00-1.49 หมายถึงระดับต้องปรับปรุง 2) สถิติอ้างอิง คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยนำค่าที่ได้มาแปลผลตามเกณฑ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2553, หน้า 314) ดังนี้ .80-1 หมายถึงมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก .60-.79 หมายถึงมีความสัมพันธ์ระดับสูง .40-.59 หมายถึงมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง .20-.39 หมายถึงมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ .00-.19 หมายถึงมีความสัมพันธ์ระดับต่ำมากหรือไม่สัมพันธ์ และวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับข้อเสนอแนะปลายเปิด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2553, หน้า 141)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 285 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 77.20 มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 55.10 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 83.90 มีวิทยฐานะเป็นครูผู้ช่วยและครูที่ไม่มีวิทยฐานะ ร้อยละ 51.30 มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 1-5 ปี ร้อยละ 43.20 และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 59.60

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน

การรับรู้ของบรรยากาศองค์การในโรงเรียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านโครงสร้างการทำงาน	4.28	0.52	ดี	2
2. ด้านความรับผิดชอบ	4.28	0.55	ดี	2
3. ด้านการให้รางวัล	4.18	0.63	ดี	5
4. ด้านความเสี่ยง	4.23	0.55	ดี	4
5. ด้านความอบอุ่น	4.25	0.62	ดี	3
6. ด้านการสนับสนุน	4.25	0.64	ดี	3
7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.29	0.54	ดี	1
8. ด้านการจัดการความขัดแย้ง	4.21	0.59	ดี	5
9. ด้านความเป็นหนึ่งเดียว	4.25	0.57	ดี	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.25	0.58	ดี	



จากตารางที่ 1 การรับรู้ของบรรยากาศองค์การในโรงเรียน พบว่าค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.58$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.54$) รองลงมาด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.55$) ด้านโครงสร้างการทำงาน ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.52$) ด้านการสนับสนุน ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.57$) ด้านความอบอุ่น ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.62$) ด้านความเป็นหนึ่งเดียว ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.57$) ด้านความเสี่ยง ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.55$) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.59$) และด้านการให้รางวัล ($\bar{X}=4.18$, $SD=0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู โดยรวมและรายด้าน

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือ	4.34	0.56	ดี	1
2. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	4.30	0.58	ดี	5
3. ด้านความอดทนอดกลั้น	4.33	0.54	ดี	3
4. ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ	4.32	0.57	ดี	4
5. ด้านความสำนึกในหน้าที่	4.33	0.55	ดี	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.32	0.56	ดี	

จากตารางที่ 2 พบว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการให้ความช่วยเหลือ ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.56$) รองลงมาด้านความสำนึกในหน้าที่ ($\bar{X}=4.33$, $SD=0.55$) ด้านความอดทนอดกลั้น ($\bar{X}=4.33$, $SD=0.54$) ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.57$) และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู

บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ (X)	การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู (Y)		
	r	p	ระดับ
1. ด้านโครงสร้างการทำงาน (x_1)	.67**	.00	สูง
2. ด้านความรับผิดชอบ (x_2)	.70**	.00	สูง



บรรยาการองค์การตามการรับรู้ (X)	การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู (Y)		
	<i>r</i>	<i>p</i>	ระดับ
3. ด้านการให้รางวัล (X_3)	.69**	.00	สูง
4. ด้านความเสี่ยง (X_4)	.74**	.00	สูง
5. ด้านความอบอุ่น (X_5)	.71**	.00	สูง
6. ด้านการสนับสนุน (X_6)	.74**	.00	สูง
7. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (X_7)	.77**	.00	สูง
8. ด้านการจัดการความขัดแย้ง (X_8)	.77**	.00	สูง
9. ด้านความเป็นหนึ่งเดียว (X_9)	.84**	.00	สูงมาก
รวม	.73**	.00	สูง

** $p < .01$

จากตารางที่ 3 พบว่าบรรยาการองค์การตามการรับรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูในระดับสูง ($r = .73^{**}$, $p = .00$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าบรรยาการองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู โดยด้านที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก คือด้านความเป็นหนึ่งเดียว ($r = .84^{**}$, $p = .00$) สำหรับด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .67 ถึง .77 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($r = .77^{**}$, $p = .00$), ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($r = .75^{**}$, $p = .00$), ด้านการสนับสนุน ($r = .74^{**}$, $p = .00$), ด้านความเสี่ยง ($r = .74^{**}$, $p = .00$), ด้านความอบอุ่น ($r = .71^{**}$, $p = .00$), ด้านความรับผิดชอบ ($r = .70^{**}$, $p = .00$), ด้านการให้รางวัล ($r = .69^{**}$, $p = .00$) และด้านโครงสร้างการทำงาน ($r = .67^{**}$, $p = .00$) ตามลำดับ



ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้กับการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การของครู

บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ (X)	การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู (Y)					
	ด้านการ ให้ความ ช่วยเหลือ (Y ₁)	ด้านการ คำนึงถึง ผู้อื่น (Y ₂)	ด้านความ อดทน อดกลั้น (Y ₃)	ด้านการมี ส่วนร่วม ใน องค์การ (Y ₄)	ด้านความ สำนึก ในหน้าที่ (Y ₅)	การเป็น สมาชิก ที่ดีของ องค์การ ของครู (Y)
ด้านโครงสร้างการทำงาน (X ₁)	.65**	.64**	.62**	.59**	.57**	.67**
ด้านความรับผิดชอบ (X ₂)	.67**	.65**	.66**	.62**	.60**	.70**
ด้านการให้รางวัล (X ₃)	.66**	.69**	.66**	.63**	.54**	.69**
ด้านความเสี่ยง (X ₄)	.69**	.73**	.69**	.68**	.62**	.74**
ด้านความอบอุ่น (X ₅)	.72**	.71**	.64**	.61**	.58**	.71**
ด้านการสนับสนุน (X ₆)	.73**	.73**	.69**	.68**	.60**	.74**
ด้านมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน (X ₇)	.74**	.74**	.73**	.72**	.64**	.77**
ด้านการบริหารความขัดแย้ง (X ₈)	.73**	.74**	.71**	.68**	.58**	.75**
ด้านความเป็นหนึ่งเดียว (X ₉)	.80**	.80**	.78*	.78**	.70**	.84**
บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ (X)	.71**	.72**	.69**	.66**	.61**	.73**

** $p < .01$

จากตารางที่ 4 พบว่าบรรยากาศองค์การตามการรับรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($r = .73^{**}$, $p = .00$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูทุกด้านในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .54 ถึง .80 ทั้งนี้ด้านความเป็นหนึ่งเดียว ของบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูสูงที่สุดในเกือบทุกมิติ โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการให้ความช่วยเหลือและด้านการคำนึงถึงผู้อื่นสูงที่สุด



($r=.80^{**}$, $p=.00$) ในขณะที่บรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ภาพรวมกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูงเด่นชัดเช่นกัน ($r=.77^{**}$ และ $.75^{**}$ ตามลำดับ) เมื่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับที่เอื้ออำนวย จะส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงขึ้นในทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านบรรยากาศองค์การและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1) ปัญหาที่พบด้านพฤติกรรมสมาชิก ครูบางส่วนขาดจิตสำนึกเกื้อกูลและมุ่งเน้นเพียงงานส่วนตน ทำให้การทำงานส่วนรวมขาดประสิทธิภาพ ด้านการบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานไม่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ และมีการกระจายภาระงานที่ไม่เท่าเทียม ส่งผลต่อความรู้สึกไม่เป็นธรรมและลดแรงจูงใจและด้านการปฏิสัมพันธ์ ขาดการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างช่วงวัย (generation gap) นำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 2) ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ควรส่งเสริมระบบ "ครูพี่เลี้ยง" และการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีจิตสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการช่วยเหลือเกื้อกูล การบริหารงานตามสมรรถนะ ควรวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อจัดสรรภาระงานให้ตรงตามความถนัด และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการพัฒนาทักษะสัมพันธ์ จัดอบรมด้านการฟังอย่างเข้าใจ (active listening) และการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดใจและลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

อภิปรายผล

1. บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของครูโดยรวมอยู่ในระดับดี สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าเป็นผลมาจากการที่สถานศึกษาในพื้นที่ภาคใต้มีการแข่งขันเชิงคุณภาพและมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู สอดคล้องกับ Schneider, Ehrhart & Macey (2013, p. 369) ที่ระบุว่า การรับรู้ถึงมาตรฐานงาน (standards) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดออกมา และสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ศฤงคาร (2561, หน้า 41) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและโดดเด่นที่สุด เนื่องจากสถานศึกษามีการวางระบบควบคุมกำกับงานและการวัดผลที่เป็นรูปธรรม ทำให้ครูเกิดความตระหนักและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ยังสอดคล้องกับ อิศารัตน์ อินทรเสนี, ละมุล รอดขวัญ และมังกรแก้ว ธรรมศิลป์ (2564, หน้า 353) ที่ยืนยันว่าบรรยากาศในสถานศึกษาที่เน้นความชัดเจนของมาตรฐานการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของครู เพราะช่วยลดความกังวลและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสามารถทุ่มเทศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่



ในส่วนของด้านความรับผิดชอบและโครงสร้างการทำงานที่อยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามงานบริหาร 4 ฝ่ายอย่างลงตัว อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าในยุคการศึกษาดิจิทัลสถานศึกษาควรเพิ่มความยืดหยุ่น (flexibility) เพื่อลดความล่าช้าในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ กนกกรณ์ เชนกลาง (2563, หน้า 10) ที่ระบุว่าโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาควรใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาที่ตายตัว มาเป็นแบบเครือข่ายที่มีความคล่องตัว (agility) และลดขั้นตอนการอนุมัติสั่งการ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการจัดการเรียนรู้ได้อย่างทันทั่วถึง ขณะที่ด้านการสนับสนุนและความอบอุ่น แม้จะอยู่ในเกณฑ์ดีแต่ผู้วิจัยมองว่าผู้บริหารควรเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและภาระงานที่เคร่งเครียด สอดคล้องกับ Luria (2019, p. 4) ที่อธิบายว่าบรรยากาศแห่งการสนับสนุนจะช่วยลดความอ่อนล้าทางอารมณ์ของครูได้

ประเด็นสำคัญคือด้านการให้รางวัลมีค่าน้อยที่สุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอาจเกิดจากการที่ระบบการให้รางวัลในสถานศึกษามักจำกัดอยู่เพียงรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น เกียรติบัตรหรือคำชื่นชม แต่ขาดรางวัลเชิงวัตถุหรือสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการพื้นฐานในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน สอดคล้องกับ ชลลดา โสอินทร์ (2561, หน้า 70) ที่พบข้อค้นพบสอดคล้องกันว่าบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลมักได้รับคะแนนประเมินเฉลี่ยจากครูต่ำที่สุด เนื่องจากกระบวนการพิจารณาความดีความชอบหรือการจัดสรรผลประโยชน์ เกื้อกูลในสถานศึกษาบางแห่งยังขาดความทั่วถึงและไม่ยืดหยุ่นพอที่จะสร้างความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของครูได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ควรพิจารณารูปแบบแรงจูงใจที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานให้มีความสมดุลระหว่างความคาดหวังของงานและความพึงพอใจส่วนบุคคล

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโดยรวมอยู่ในระดับดี ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางสังคม (social capital) ที่เข้มแข็งของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ซึ่งครูส่วนใหญ่มีจิตสำนึกสาธารณะและพร้อมอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าบทบาทหน้าที่ตามระเบียบจ้างงานโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ (altruism) ซึ่งทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า เป็นผลมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมท้องถิ่นในพื้นที่ภาคใต้ที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มก้อนสูง ทำให้ครูมีการถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์เพื่อแก้ไขปัญหาวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Organ (2018, p. 12) ที่ระบุว่า การช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพฤติกรรมพื้นฐานสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม และสอดคล้องกับ นภาพร คุณหงษ์ (2561, หน้า 11) และลดาพร เอกพานิช, ลัสดา ยาวิละ และรัตน สิริอ่วม (2563, หน้า 175) ที่พบว่าในองค์การทางการศึกษาพฤติกรรม การเกื้อกูลกันมักปรากฏในระดับสูงเป็นอันดับต้น

สำหรับด้านความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) และด้านความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) ซึ่งอยู่ในระดับดีเป็นลำดับต่อมา ชี้ให้เห็นว่าครูในสังกัดนี้มีวินัยในตนเองและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม สามารถบริหารจัดการตนเองภายใต้สภาวะกดดันจากนโยบายเร่งด่วนและภาระงาน



4 ฝ่ายได้ดี อย่างไรก็ตามข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้วิจัยมองว่าแม้ครูจะมีการให้เกียรติกันตามบทบาทหน้าที่ แต่ในมิติด้านการสื่อสารเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งก่อนที่จะเกิดขึ้นยังเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความคาดหวังสูงอาจทำให้ครูมุ่งเน้นไปทำงานของตนจนละเลยการปฏิสัมพันธ์เชิงป้องกัน

โดยสรุปพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในพื้นที่นี้โดดเด่นอย่างยิ่งในเชิง "จิตสาธารณะ" ทักษะของผู้วิจัยเห็นว่าหากผู้บริหารส่งเสริมทักษะการรับฟังเชิงลึก (deep listening) และความเข้าใจผู้อื่น (empathy) เข้าไปเสริมจุดแข็งเดิม จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และยกระดับความเป็นเอกภาพของสถานศึกษาให้ยั่งยืนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000, p. 546) ที่ระบุว่า การส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารในองค์การเป็นรากฐานของการพัฒนาคุณภาพงานวิชาชีพครู

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($r=.73^{**}$, $p=.00$) ข้อค้นพบเชิงประจักษ์นี้ยืนยันว่าบรรยากาศองค์การไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ แต่เป็นโครงสร้างทางจิตวิทยา (psychological structure) ที่ทรงพลังในการกำหนดระดับความทุ่มเทของครู เมื่อครูรับรู้ถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวย จะเกิดแรงขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาเกินกว่าที่ระบุไว้ในพรรณานางานปกติ (job description)

ประเด็นที่ผู้วิจัยพบความน่าสนใจอย่างยิ่งคือ ด้านความเป็นหนึ่งเดียว (unity) มีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงที่สุดในระดับสูงมาก ($r=.84^{**}$, $p=.00$) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงที่สุดกับด้านการให้ความช่วยเหลือและด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ($r=.80^{**}$, $p=.00$) ทักษะของผู้วิจัยเห็นว่า ความเป็นหนึ่งเดียวเปรียบเสมือน "วัฒนธรรมกาวใจ" (social glue) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เมื่อครูรู้สึกถึงความสามัคคีและเป้าหมายร่วมกัน ความเป็นอัตโนมัติจะลดลง และถูกแทนที่ด้วยความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (altruism) และการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้ง (courtesy) โดยอัตโนมัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schneider, Ehrhart & Macey (2013, p. 372) ที่ระบุว่าความสอดคล้องประสานภายในหน่วยงานเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมพลเมืองในองค์การที่แม่นยำที่สุด

นอกจากนี้ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($r=.77^{**}$, $p=.00$) และ ด้านการบริหารความขัดแย้ง ($r=.75^{**}$, $p=.00$) ยังแสดงความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างเด่นชัด สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทการศึกษาไทยที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันรอบด้าน หากผู้บริหารวางเกณฑ์การทำงานที่ยุติธรรมและมีกลไกจัดการความขัดแย้งที่โปร่งใส จะเป็นการสร้าง "พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ" (psychological safety) ให้ครูพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มใจ สอดคล้องกับ Vaux (2015, p. 123) ที่ยืนยันว่าบรรยากาศองค์การที่เป็นระบบและมีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสรุปข้อค้นพบนี้ชี้ชัดว่าการพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีของครูไม่สามารถทำได้ด้วยการสั่งการตาม



สายงาน แต่ต้องทำผ่านการสร้าง บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเป็นเอกภาพ ซึ่งจะเป็นกลไกยั่งยืน ในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาต่อไป

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าประเด็นวิกฤตที่ส่งผลโดยตรง ต่อบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีคือ ความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรภาระงานและความ ต้องการพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาที่ร้อยเรียงกันใน 3 มิติ หลัก เริ่มจากการบริหารจัดการภาระงานตามสมรรถนะ (job-talent match) โดยควรจัดสรรงานให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถและความถนัดเฉพาะบุคคล ซึ่งทัศนะของผู้วิจัยมองว่าการที่ครูต้องรับผิดชอบภาระ งานสนับสนุนที่ไม่ตรงกับสายงานหลัก เช่น งานโครงการหรืองานพัสดุ เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนบรรยากาศ ความรับผิดชอบ หากผู้บริหารปรับโครงสร้างงานให้ยืดหยุ่นจะช่วยลดความตึงเครียดและกระตุ้นให้ครูมีจิตใจที่ พร้อมจะช่วยเหลือและมีน้ำใจต่อผู้อื่น (altruism) ได้มากขึ้น สอดคล้องกับ กนกกรณ์ เตินกลาง (2563, หน้า 10) ที่ระบุว่าการบริหารที่เน้นทั้งผลงานที่เป็นรูปธรรมควบคู่กับการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร จะช่วยลดความ ขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้สถานศึกษาควรเร่งสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงบวกและการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่าง (open communication) โดยหลายกำแพงทางความคิดผ่านการทำสุนทรีสนทนา (dialogue) เพื่อ ลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิสัมพันธ์ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) ซึ่งเป็นด้านที่พบค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุด ควบคู่ไปกับการส่งเสริมจิตสาธารณะและการเอาใจใส่ความรู้สึกระหว่างบุคคล (empathy) สอดคล้องกับ ลดาพร เอกพานิช, ลัสดา ยาวิละ และรัตน สัทธิอ่วม (2563, หน้า 175) ที่เสนอให้สร้างบรรยากาศแห่งความ เข้าใจ เพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์จากเพียง "เพื่อนร่วมงานตามหน้าที่" สู่การเป็น "กัลยาณมิตรทางวิชาชีพ" ซึ่งจะ ช่วยเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งเน้นงานส่วนตนมาเป็นการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม อันจะเป็นกลไกสำคัญในการ ยกระดับความเป็นเอกภาพและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและจิตอาสา ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมสร้างทีม (team building) และกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อวางระบบการช่วยเหลือเกื้อกูลและ แบ่งปันความรู้ภายในสถานศึกษา
2. การเสริมสร้างจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นความ ตระหนักในบทบาทหน้าที่และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ควบคู่กับการนิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานตาม จรรยาบรรณอย่างต่อเนื่อง



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

3. การพัฒนาทักษะทางอารมณ์และการสื่อสาร พัฒนาทักษะการบริหารความเครียดและการสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น

4. การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในระดับนโยบายของโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาเชิงลึกด้านระบบแรงจูงใจ ควรวิจัยรูปแบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของครูอย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. การขยายขอบเขตและเปรียบเทียบเชิงบริบท ควรศึกษาเปรียบเทียบในสังกัดหรือพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อสร้างข้อสรุปที่ครอบคลุมและชัดเจนในระดับนโยบายที่กว้างขึ้น

3. การบูรณาการระเบียบวิธีวิจัย ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาแรงจูงใจและปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นพลวัตภายในองค์กร

บรรณานุกรม

กนกกรณ์ เชื้อกลาง. (2563). *บรรยากาศในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน*

เอกชนในจังหวัดสระบุรี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชลลดา โสอินทร์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงานบริษัทเอกชน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา

อุตสาหกรรม, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธิดารัตน์ อินทรเสนี, ละมุล รอดขวัญ และ มังกรแก้ว ดรุณศิลป์. (2565). การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร*, 7(8), หน้า 353-370.

นภาพร คุณหงษ์. (2561). *การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร*

คาร์ลอส. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก.



เบญจวรรณ ศฤงคาร. (2561). **บรรยากาศองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประคอง ปัญญา. (2563). **พฤติกรรมองค์กรในภาคการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2558). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: มินเซอร์วิซซ์พพลาย.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2553). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ลดาทพร เอกพานิช, ลัสดา ยาวิลละ, และรัตน สิริอ่วม. (2563). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายบริการ มหาวิทยาลัยนเรศวร. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**, 14(1), หน้า 175-193.

วิไลวรรณ สมบัติใหม่. (2562). **บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. (2566). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566**. นครศรีธรรมราช: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. (2567). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**. นครศรีธรรมราช: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.

Babbie, E.R. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Likert, R. (1970). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley.

Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

- Luria, G. (2019). *Organizational climate of schools and teacher's commitment*. London: Routledge.
- OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. Paris, FR: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), pp. 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), pp. 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?*. Paris, FR: UNESCO Publishing.
- Vaux, A.S. (2015). *School climate and teacher commitment: A relationship study*. New York: Academic Press.
- World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. Washington, WA: World Bank.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES ON STREET FOOD CONSUMPTION BEHAVIOR

Chayanisa Wongphan^{*}, Saengduen Ratinthorn, Nuttanuch Issariyakulkarn

School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University

^{*}Corresponding Author e-Mail: chayanisa.w@bu.ac.th

(Received: 2026, January 21; Revised: 2026, May 3; Accepted: 2026, May 8)

ABSTRACT

This study aimed to 1) examine the influence of cultural differences on street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand, and 2) determine the extent to which cultural differences significantly predict such behavior. The sample group consisted of foreign tourists from various countries who had experience consuming street food in Thailand. A total of 400 respondents were selected as the sample using purposive sampling, which is considered appropriate for multivariate statistical analysis, including multiple regression analysis.

The research instrument was a self-administered questionnaire consisting of five sections covering general information, tourist behavior, gastronomy knowledge, gastronomy experience, and attitude toward street food consumption. Content validity was assessed by three experts in tourism and hospitality studies, yielding an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of .84. The instrument was subsequently refined and pilot-tested with 30 respondents, and reliability analysis produced a Cronbach's alpha coefficient of .91, indicating high internal consistency. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, and inferential statistics, namely multiple regression analysis.

The findings reveal that cultural-related factors, including gastronomy knowledge, gastronomy experience, and attitudes toward street food consumption, significantly influenced foreign tourists' street food consumption behavior in Thailand. Among these factors, gastronomy experience demonstrated the strongest predictive power, followed by gastronomy knowledge, suggesting that experiential and cognitive dimensions play a critical role in shaping tourist behavior. Positive street food experiences - particularly enjoyment,



cultural learning, perceived quality, and expectation confirmation were found to enhance favorable attitudes and behavioral intentions toward street food consumption.

Overall, the results highlight the importance of cultural differences and experiential engagement in understanding foreign tourists' street food consumption behavior, offering valuable implications for tourism policy, destination management, and the sustainable development of street food tourism in Thailand.

Keywords: Cultural Differences; Street Food; Gastronomy Tourism

INTRODUCTION

Thailand has high potential in enhancing Gastronomy Tourism. Thailand's Gastronomy Tourism market has high value and has an upward trend which corresponds with international tourists' interest in tasting local cuisine and Thai tourists' activity in searching for local restaurants in different tourist destinations. Thailand is best known for its cuisines which has unique taste and characteristic that could be used as a selling point in enhancing Gastronomy Tourism (TAT, Online, 2023). Street food has become one of the most distinctive cultural representations of tourist destinations, particularly in countries with rich culinary heritage such as Thailand. Thai street food is internationally recognized for its diversity, affordability, unique flavors, and accessibility, making it a significant attraction for foreign tourists. In recent years, street food consumption has evolved beyond a basic food choice and has increasingly been associated with cultural exploration, experiential tourism, and gastronomy-based travel (Jeaheng & et al., 2023, p. 223).

However, street food consumption behavior among foreign tourists is not solely influenced by food availability or destination image. Cultural differences play a crucial role in shaping tourists' perceptions, preferences, and decision-making processes related to food consumption. Tourists from different cultural backgrounds may differ in their openness to unfamiliar foods, perceptions of hygiene and safety, levels of gastronomic knowledge, prior food experiences, and attitudes toward local street food (García-Pérez & Castillo-Ortiz, 2024, p. 18). These differences may directly influence their willingness to consume street food while traveling in Thailand. Despite the growing global interest in street food as a tourism product, the existing body of literature reveals several notable gaps. First, previous studies have largely focused on street food in terms of food safety, hygiene standards, vendor practices, and



destination image, without sufficiently addressing the role of cultural differences as a determinant of consumption behavior. Second, while some research has examined tourist food consumption behavior, limited attention has been given specifically to how cultural backgrounds shape street food consumption behavior among foreign tourists in the Thai context. Third, most prior studies tend to investigate food-related behavior using isolated variables, without integrating cognitive, experiential, and attitudinal dimensions within a unified analytical framework. These gaps collectively highlight the need for an integrative study that examines cultural differences alongside knowledge, experience, and attitude variables to better explain foreign tourists' street food consumption behavior in Thailand. To address this gap, the present study integrates three key theoretical perspectives tourist behavior, gastronomy knowledge, and gastronomy experience together with attitude toward street food consumption, as core variables to explain consumption behavior (Jeaheng & et al., 2023, p. 224).

Tourist behavior theory provides insights into tourists' decision-making processes and consumption patterns while traveling. Gastronomy knowledge reflects tourists' awareness, understanding, and familiarity with local food culture, which can reduce uncertainty and perceived risk associated with street food consumption. Gastronomy experience represents tourists' prior encounters with local cuisine, which may enhance confidence, curiosity, and emotional engagement with street food. Attitude theory further explains how positive or negative evaluations toward street food influence behavioral intentions and actual consumption. Although these theoretical perspectives have been widely applied in tourism and hospitality research, few empirical studies have examined their combined influence under the lens of cultural differences, particularly in the street food context in Thailand. This represents a significant research gap, as the interaction between cultural differences and tourists' knowledge, experience, and attitudes toward street food remains underexplored. Understanding these interactions is essential for developing more effective gastronomy tourism strategies that are sensitive to the diverse cultural backgrounds of international visitors. At the international level, the World Tourism Organization emphasizes gastronomy tourism as an important instrument for linking culture, sustainability, and local economic development. Conclusions from the 7th UNWTO World Forum on Gastronomy Tourism highlight that the development of gastronomy-based tourism should incorporate both sustainability standards and the preservation of cultural heritage (UNWTO, Online, 2022).



Similarly, at the national level, recent research underscores the role of key stakeholders within the street food system, including vendors, local authorities, and policymakers, in establishing management standards that support a sustainable street food ecosystem. Effective coordination among these actors has been found to directly influence food safety, tourist confidence, and the consumption behavior of foreign tourists. (Phukamchanoat, 2025, p. 226).

Therefore, this study aims to investigate the influence of cultural differences on street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand by employing a quantitative approach and regression analysis. Specifically, the study examines how cultural differences interact with gastronomy knowledge, gastronomy experience, and attitude toward street food to predict consumption behavior. The findings are expected to contribute to both academic and practical perspectives by extending the literature on gastronomy tourism and tourist behavior, while also providing empirical evidence to support the strategic development of street food as a tourism product. Furthermore, promoting street food as a form of culinary soft power can enhance Thailand's cultural image, stimulate tourist motivation, and strengthen Thailand's position as a leading gastronomy tourism destination.

RESEARCH OBJECTIVES

1. To examine the influence of cultural differences on street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand.
2. To determine the extent to which cultural differences significantly predict street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand.

RESEARCH HYPOTHESES

H1: Gastronomy knowledge and experience significantly influences tourists' attitudes toward street food consumption behavior.



RESEARCH FRAMEWORK

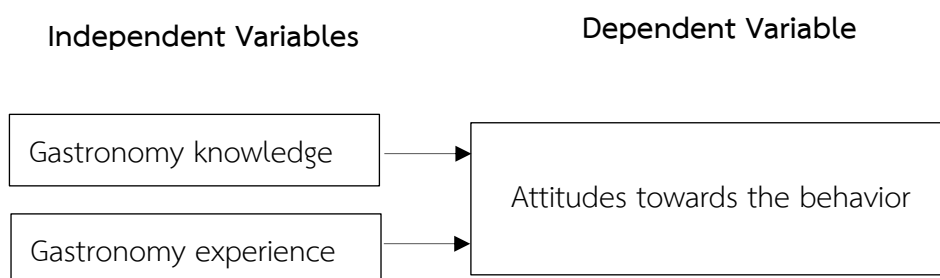


Figure 1. Research framework

RESEARCH METHODOLOGY

Population and sample: The population of this study consisted of foreign tourists from various countries worldwide who visited Thailand. The sample size of 400 respondents was determined based on the criteria proposed by Hair, Black, Babin & Anderson (2019, pp. 265-270), who recommended a minimum ratio of 10 respondents per predictor variable for multiple regression analysis. Given that this study employed four predictor variables, a sample of 400 respondents was considered appropriate and sufficient for multivariate statistical analysis. Data were collected using purposive sampling, targeting foreign tourists who had direct experience consuming street food in Thailand.

Research instrument: The research instrument was a self-administered questionnaire, developed based on a review of relevant literature and previous studies related to tourism behavior and gastronomy. The questionnaire consisted of five sections, as follows: 1) General Information-checklist questions 2) Tourist Behavior-checklist questions 3) Gastronomy Knowledge-rating scale questions 4) Gastronomy Experience-rating scale questions and 5) Attitude toward Street Food Consumption-rating scale questions

Sections 1 and 2 were measured using checklist items, while Sections 3 to 5 employed a five-point rating scale format to measure respondents' levels of knowledge, experience, and attitudes toward street food consumption. To ensure content validity, the questionnaire was evaluated by three experts in tourism and hospitality research. The Index of Item-Objective Congruence (IOC) yielded a value of .84, indicating acceptable content validity (Rovinelli &



Hambleton, 1976, p. 49). The questionnaire was subsequently revised according to the experts' suggestions.

After revision, the finalized questionnaire was subjected to a pilot test with 30 respondents who shared similar characteristics with the target population, namely foreign tourists with street food consumption experience in Thailand, in order to examine the reliability of the instrument prior to actual data collection. The reliability analysis produced a Cronbach's alpha coefficient of .91, which exceeded the threshold of .70 recommended by Hair, Black, Babin & Anderson. (2019, pp. 265-270), indicating a high level of internal consistency.

Data collection: Data were collected from foreign tourists at major street food areas and popular tourist destinations in Thailand, including Yaowarat Road (Chinatown), Khao San Road, and Chatuchak Weekend Market in Bangkok, during [Month, Year]. The researcher and research assistants distributed the self-administered questionnaires directly to eligible respondents who met the inclusion criteria, namely foreign tourists who had consumed street food in Thailand at least once during their current visit. Completed questionnaires were collected on-site. Of the 420 questionnaires distributed, 400 were returned and deemed complete and usable, yielding a response rate of 95.20%.

This study adhered to ethical principles in human research. Participants were informed about the purpose of the study, their right to refuse or withdraw from participation, and the confidentiality of their personal information.

Data analysis: Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. The interpretation of mean scores was based on the criteria proposed by Best (1977, p. 191), which classified the levels as follows: 4.21-5.00=very high level, 3.41-4.20=high level, 2.61-3.40=moderate level, 1.81-2.60=low level, and 1.00-1.80=very low level. This classification was consistently applied throughout the manuscript, including in the interpretation of findings presented in Tables 2 and 3. Inferential statistics, particularly enter method multiple regression analysis, were employed to examine the influence of cultural differences on street food consumption behavior among foreign tourists. The enter method was selected as it allows simultaneous entry of all predictor variables, enabling a comprehensive assessment of their combined and individual contributions to the dependent variable (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019, pp. 265-270).



RESEARCH RESULT

Profile of the respondents: Based on the analysis of demographic data from 400 respondents ($n=400$), the majority of participants were male (52.50%). Most respondents were aged between 26 and 35 years (40.80%). The highest proportion of respondents held a bachelor's degree (35.00%). In terms of occupation, most respondents were engaged in personal business or freelance work (35.00%). Regarding income, the majority reported an average monthly income of more than USD 1,515 (37.30%). Additionally, most respondents were from Europe (44.30%), with the largest proportion originating from the United States (12.60%).

Results of gastronomy knowledge: From survey to analysis of cultural differences on street food consumption behavior of among foreign tourists in Thailand analysis.

Table 1. Overview of factors influencing cultural differences of gastronomy knowledge.

Gastronomy knowledge	$\bar{X}$	SD	Level of Agreement
1. I have read about the street food before I travel in Bangkok.	3.91	0.92	High level
2. I am aware of the street food eating customs.	3.76	0.97	High level
3. I know a lot about the street food.	3.57	0.99	High level
4. I know the street food that is popular in Bangkok.	4.00	0.99	High level
5. I know the locations to have popular street food in Bangkok.	3.67	0.95	High level
6. I know which destinations have the best street food.	3.53	0.95	High level
7. I am an expert of street food compared with my friends.	3.38	0.91	Moderate level
8. I know the representative street food of most Bangkok destinations.	3.41	0.96	High level
9. I can describe my knowledge of street food before visiting Bangkok.	3.53	0.92	High level



Table 1. (Continue)

Gastronomy knowledge	$\bar{X}$	<i>SD</i>	Level of Agreement
10. I can be described as someone who is knowledgeable about street food.	3.51	0.98	High level
Total	3.62	0.71	High level

Table 1, the results indicate that the overall level of respondents' gastronomy knowledge was at an high level ($\bar{X}$ =3.62, *SD*=0.71), suggesting that respondents possessed a relatively high level of knowledge regarding street food in Bangkok. When considering individual items, the highest mean score was found for knowing popular street food in Bangkok ($\bar{X}$ =4.00, *SD*=0.99). This was followed by having read about street food before traveling to Bangkok ($\bar{X}$ =3.91, *SD*=0.92) and being aware of street food eating customs ($\bar{X}$ =3.76, *SD*=0.97), all of which were rated at the high level. In contrast, the lowest mean score was observed for considering oneself an expert in street food compared with friends ($\bar{X}$ =3.38, *SD*=0.91), which was rated at a moderate level. This finding indicates that while respondents generally perceived themselves as knowledgeable about street food, they did not strongly identify themselves as experts.

Overall, the findings suggest that respondents demonstrated a relatively high level of gastronomy knowledge related to Bangkok's Street food. Such knowledge may play an important role in shaping tourists' perceptions, perceived value, and decision-making regarding street food consumption in Bangkok.

Table 2. Overview of factors influencing cultural differences of gastronomy experience

Gastronomy experience	$\bar{X}$	<i>SD</i>	Level of Agreement
1. I enjoyed my street food experience.	4.33	0.75	Very high level
2. I had good experience with the street food service provider.	4.15	0.82	High level
3. I get to know more about the local culture through street food experience in Bangkok	4.14	0.79	High level



Table 2. (Continue)

Gastronomy experience	$\bar{X}$	SD	Level of Agreement
4. In general, I found street food in Bangkok to be what I anticipated.	4.02	0.82	High level
5. I close the street food that was prepared with local ingredients and/or techniques.	3.97	0.89	High level
6. I have eaten the street food in holidays.	4.14	0.91	High level
7. The quality of street food makes me come back to eat again here.	4.19	0.83	High level
8. I will remember the street food experiences in Bangkok.	4.28	0.83	Very high level
9. When traveling, my important to me is the street food experience in Bangkok.	4.05	0.93	High level
10. The street food experiences have made me more knowledgeable.	4.06	0.83	High level
Total	4.13	0.52	High level

Table 2, the results reveal that the overall level of respondents' gastronomy experience was rated at a high level ($\bar{X}=4.13$, $SD=0.52$), indicating a high level of positive experience with street food in Bangkok. At the item level, the highest mean score was observed for enjoying street food experiences ($\bar{X}=4.33$, $SD=0.75$), followed by remembering street food experiences in Bangkok ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.83$). Both items were rated at a strongly high level, reflecting the memorable and enjoyable nature of street food experiences among respondents. Additionally, respondents reported positive perceptions regarding the quality of street food encouraging revisit intention ($\bar{X}=4.19$, $SD=0.83$) and having good experiences with street food service providers ($\bar{X}=4.15$, $SD=0.82$), which were rated at the agree level. Furthermore, respondents indicated that street food experiences contributed to a better understanding of local culture ($\bar{X}=4.14$, $SD=0.79$) and enhanced personal knowledge ($\bar{X}=4.06$, $SD=0.83$). The item with the lowest mean score was preferring street food prepared with local ingredients and/or techniques ($\bar{X}=3.97$, $SD=0.89$) however, this item was still rated at the high level.



Overall, the findings suggest that respondents experienced a high level of satisfaction and meaningful engagement with Bangkok's Street food. Such positive gastronomy experiences may strengthen tourists' cultural learning, memory formation, and intention to revisit, highlighting the important role of street food in enhancing the overall tourism experience in Bangkok.

Table 3. Overview of factors influencing cultural differences of attitudes towards the behavior.

Attitudes	$\bar{X}$	<i>SD</i>	Level of Agreement
1. Street vendors in Bangkok use fresh ingredients.	4.03	0.81	High level
2. Street food in Bangkok is natural and free of additives.	3.86	0.92	High level
3. Street food in Bangkok is unique and exotic.	4.16	0.87	High level
4. Street food in Bangkok is healthy and nutritious.	3.87	0.93	High level
5. I feel trying street food in Bangkok is a fun experience.	4.23	0.87	Very high level
6. I think that purchasing street food in Bangkok is interesting.	4.24	0.82	Very high level
7. I think that purchasing street food in Bangkok is a good idea.	4.23	0.85	Very high level
8. I think that purchasing street food in Bangkok is important.	4.08	0.84	High level
9. I think that purchasing street food in beneficial.	4.01	0.93	High level
10. I think that purchasing street food in Bangkok is favourable.	4.18	0.86	High level
Total	4.08	0.58	High level

Table 3, the findings indicate that respondents' overall attitudes toward street food purchasing behavior in Bangkok were at a high level ($\bar{X} = 4.08$, $SD=0.58$), reflecting generally positive attitudes toward street food consumption. At the item level, the highest mean scores



were observed for perceiving street food consumption in Bangkok as an interesting experience ($\bar{X}=4.24, SD=0.82$), feeling that trying street food in Bangkok is a fun experience ($\bar{X}=4.23, SD=0.87$), and believing that purchasing street food in Bangkok is a good idea ($\bar{X}=4.23, SD=0.85$). These items were rated at a very high level, indicating strong positive affective and cognitive evaluations toward street food consumption. Respondents also expressed favorable perceptions of street food characteristics, including its uniqueness and exotic nature ($\bar{X}=4.16, SD=0.87$) and the use of fresh ingredients by street vendors ($\bar{X}=4.03, SD=0.81$), which were rated at the high level. In contrast, comparatively lower mean scores were reported for perceiving street food as natural and free of additives ($\bar{X}=3.86, SD=0.92$) and considering street food to be healthy and nutritious ($\bar{X}=3.87, SD=0.93$); however, these items remained within the high level.

Overall, the results suggest that respondents held positive attitudes toward street food purchasing behavior in Bangkok. Such favorable attitudes may contribute to stronger behavioral intentions and actual purchasing behavior, underscoring the importance of street food as a meaningful component of the tourism experience in Bangkok.

H1: Gastronomy knowledge and experience significantly influences tourists' attitudes toward street food consumption behavior.

Table 4. Analyze the factors of gastronomy knowledge that influence of attitudes towards the behavior.

Gastronomy knowledge	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
(Constant)	2.78		18.63*	.00		
1. I have read about the street food before I travel in Bangkok.	0.06	0.11	2.20*	.02	0.72	1.39



Table 4. (Continue)

Gastronomy knowledge	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
2. I am aware of the street food eating customs.	-0.00	-0.00	-0.02	.97	0.62	1.60
3. I know a lot about the street food.	0.04	0.07	1.06	.28	0.48	2.06
4. I know the street food that is popular in Bangkok.	0.14	0.24	4.14**	.00	0.60	1.65
5. I know the locations to have popular street food in Bangkok.	-0.02	-0.03	-0.51	.60	0.44	2.26
6. I know which destinations have the best street food.	0.03	0.06	0.90	.36	0.41	2.43
7. I am an expert of street food compared with my friends.	-0.06	-0.11	-1.66	.09	0.43	2.30



Table 4. (Continue)

Gastronomy knowledge	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
8. I know the representative street food of most Bangkok destinations.	0.02	0.04	0.68	.49	0.46	2.17
9. I can describe my knowledge of street food before visiting Bangkok.	0.06	0.12	1.88	.06	0.47	2.11
10. I can be described as someone who is knowledgeable about street food.	0.03	0.07	1.02	.30	0.43	2.30
$R=.430^a$, $R^2=.185$, Adjusted R Square=.164, Durbin-Watson=1.76						

* $p<.05$, ** $p<.01$

Table 4, the multiple regression analysis revealed that the set of gastronomy knowledge variables significantly explained the variance of the dependent variable. The model showed a moderate relationship ($R=.430$), with an explanatory power of 18.5 percent ($R^2=.185$) and an adjusted R^2 of .164. This indicates that gastronomy knowledge factors collectively accounted for approximately 16.40 percent of the variance in the outcome variable. The Durbin-Watson statistic was 1.76, suggesting no serious autocorrelation problem in the



residuals. At the individual predictor level, the findings indicated that knowing popular street food in Bangkok had a positive and statistically significant influence on the dependent variable ($\beta=0.24$, $t=4.14^{**}$, $p=.00$). In addition, having read about street food before traveling to Bangkok also showed a significant positive effect ($\beta=0.11$, $t=2.20^*$, $p=.02$). These results suggest that prior information acquisition and familiarity with popular street food play an important role in influencing the dependent variable. The remaining gastronomy knowledge variables did not demonstrate statistically significant effects ($p>.05$). This implies that although respondents generally perceived themselves as knowledgeable about street food, not all dimensions of gastronomy knowledge contributed equally to explaining the dependent variable. Furthermore, multicollinearity diagnostics indicated acceptable values, with tolerance levels exceeding .10 and variance inflation factor (VIF) values below 5 for all predictors, confirming the absence of multicollinearity concerns.

Overall, the findings suggest that specific aspects of gastronomy knowledge particularly prior exposure to street food information and awareness of popular street food offerings are key determinants influencing the dependent variable, while other knowledge-related dimensions exerted weaker explanatory effects.

Table 5. Results of Multiple Regression the gastronomy experience

Gastronomy experience	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
(Constant)	0.96		5.55**	.00		
1. I enjoyed my street food experience.	0.11	0.14	3.16*	.00	0.64	1.55
2. I had good experience with the street food service provider.	0.02	0.04	0.85	.39	0.60	1.66



Table 5. (Continue)

Gastronomy experience	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
3. I get to know more about the local culture through street food experience in Bangkok.	0.06	0.08	1.84	.06	0.65	1.51
4. In general, I found street food in Bangkok to be what I anticipated.	0.13	0.19	4.20**	.00	0.64	1.55
5. I close the street food that was prepared with local ingredients and/or techniques.	0.06	0.09	2.15*	.03	0.70	1.42
6. I have eaten the street food in holidays.	0.02	0.04	0.96	.33	0.78	1.27



Table 5. (Continue)

Gastronomy experience	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerance	VIF
7. The quality of street food makes me come back to eat again here.	0.13	0.18	4.13**	.00	0.67	1.48
8. I will remember the street food experiences in Bangkok.	0.03	0.05	1.16	.24	0.62	1.60
9. When traveling, my important to me is the street food experience in Bangkok.	0.03	0.05	1.13	.25	0.63	1.57
10. The street food experiences have made me more knowledgeable.	0.12	0.18	4.00**	.00	0.66	1.49
$R=.686^a$, $R\text{ Square}=.471$, $\text{Adjusted } R\text{ Square}=.458$, $\text{Durin-Watson}=1.87$						

* $p<.05$, ** $p<.01$

Table 5, the results of the multiple regression analysis indicate that gastronomy experience variables significantly explained the variance of the dependent variable. The model



demonstrated a strong relationship ($R=.686$), with an explanatory power of 47.10 percent ($R^2=.471$) and an adjusted R^2 of .458. This suggests that gastronomy experience factors collectively accounted for approximately 45.80 percent of the variance in the dependent variable. The Durbin–Watson statistic was 1.87, indicating no serious autocorrelation in the residuals. At the individual predictor level, several gastronomy experience dimensions were found to have statistically significant positive effects on the dependent variable. Enjoying street food experiences significantly influenced the dependent variable ($\beta=0.14$, $t=3.16^*$, $p=.00$). In addition, gaining knowledge about local culture through street food experiences showed a significant positive effect ($\beta=0.19$, $t=4.20^{**}$, $p=.00$). Moreover, finding street food in Bangkok to be as anticipated ($\beta=0.09$, $t=2.15^*$, $p=.03$), the quality of street food encouraging revisit intention ($\beta=0.18$, $t=4.13^{**}$, $p=.00$), and street food experiences enhancing personal knowledge ($\beta=0.18$, $t=4.00^{**}$, $p=.00$) were also identified as significant predictors. In contrast, variables related to experiences with street food service providers, preference for local ingredients or techniques, having eaten street food during holidays, memorability of street food experiences, and the importance of street food experiences while traveling did not exhibit statistically significant effects ($p>.05$). Multicollinearity diagnostics revealed acceptable tolerance values (greater than .10) and variance inflation factor (VIF) values below 5 for all predictors, indicating no multicollinearity issues within the model.

Overall, the findings suggest that experiential and cognitive dimensions of gastronomy experiences particularly enjoyment, cultural learning, perceived quality, expectation confirmation, and knowledge enhancement play a crucial role in influencing the dependent variable. This highlights the importance of meaningful and high-quality street food experiences in shaping tourists' behavioral outcomes in Bangkok.

DISCUSSION

To examine the influence of cultural differences on street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand.

The present study found that respondents demonstrated a relatively high level of gastronomy knowledge related to Bangkok's Street food. Such knowledge may play an important role in shaping tourists' perceptions, perceived value, and decision-making regarding street food consumption. This aligns with recent research showing that cognitive and cultural



gastronomic experiences significantly influence tourists' destination image and travel intentions in the context of culinary tourism. For example, Cheng & Jiang (2024, p. 5) found that cognitive, emotional, and cultural experiences significantly influenced tourists' affective and cognitive destination images, thereby positively impacting their intention to visit Thailand for culinary experiences. Their model emphasized the importance of experience-based knowledge in shaping tourists' travel decisions, supporting the notion that knowledge acquisition is integral to gastronomy tourism behavior.

In addition, the current findings reveal that positive street food experiences were associated with high satisfaction, meaningful engagement, and stronger intentions to revisit. This result is consistent with recent empirical evidence suggesting that street food quality, including cultural experience components, positively predicts involvement and repurchase intentions among international tourists, Jeaheng & et al., (2023, p. 237) demonstrated that perceived quality of Thai street food significantly influenced tourists' involvement and repurchase intentions, highlighting how experiential quality contributes to post-visit behavioral intentions. This suggests that providing high-quality, culturally rich street food experiences can enhance tourists' positive attitudes and strengthen their behavioral intentions, thereby reinforcing the role of street food as a key element of gastronomy tourism.

Moreover, the present study also found positive attitudes toward street food purchasing behavior among respondents, indicating that favorable attitudes may contribute to stronger behavioral intentions and actual purchasing behavior. These findings align with theoretical expectations from the Theory of Planned Behavior, wherein attitudes toward behavior significantly influence intentions and subsequent actions. Collectively, the current results contribute to existing literature by reinforcing the central role of gastronomy knowledge, experience, and attitudes in shaping tourist behavior in street food tourism contexts.

1) To determine the extent to which cultural differences significantly predict street food consumption behavior among foreign tourists in Thailand.

The present study's regression findings indicate that specific aspects of gastronomy knowledge particularly prior exposure to street food information and awareness of popular street food offerings serve as significant positive determinants of the dependent variable. Although the overall explanatory power of the model was moderate ($R^2=.185$), the results



underscore the meaningful contribution of targeted knowledge components to shaping tourist behavior outcomes. This finding corroborates prior research showing that cognitive and informational knowledge significantly influences tourist decision-making processes and experience outcomes in food tourism contexts.

A review of the literature indicates that food tourism motivation serves as an initial driving force influencing tourists' travel decisions. Su, Johnson & O'Mahony (2020, pp. 575-576), within the push-pull framework, internal push factors such as the desire to taste local cuisine, socialization, and cultural experiences, together with external pull factors including the attractiveness of local food and culinary destination identity, play significant roles in shaping food tourists' travel motivation. This perspective highlights that food functions not only as a basic necessity but also as a central component of the tourism experience. From the knowledge dimension, previous studies have found that gastronomic knowledge, particularly pre-trip information acquisition and familiarity with local specialties, positively influences tourists' destination choices and satisfaction. Research conducted in the context of culinary tourism in Vietnam further suggests that accessible and relevant food-related information enhances tourists' confidence in exploring local cuisine and enriches their overall travel experiences. Integrating these perspectives, it can be argued that food-related motivation stimulates tourists to seek gastronomic knowledge, while knowledge obtained prior to travel helps reduce uncertainty, increase familiarity, and foster positive attitudes toward local food consumption. Ultimately, this process leads to actual consumption behavior. Such a relationship is consistent with the Knowledge – Attitude - Behavior, sequence framework within gastronomy tourism contexts.

In addition, Kovalenko, Dias, Pereira & Simões (2023, p. 5) identified that tourists' prior knowledge, particularly familiarity with local specialties and awareness of popular culinary offerings, positively influenced their perceived quality of a destination's cuisine and overall gastronomic engagement. Their findings suggest that depth and relevance of food-related knowledge yield stronger cognitive evaluations and behavioral responses than general awareness alone. This is consistent with the present results, where not all gastronomy knowledge dimensions were significant predictors, implying that depth and relevance of information rather than general knowledge drive behavioral outcomes more effectively. Collectively, these findings extend existing literature by delineating which knowledge components matter most



in influencing tourism-related behavior. They highlight the importance of providing accurate, engaging, and destination-specific gastronomic information to prospective travelers as a strategy for enhancing culinary tourism satisfaction and strengthening intention to engage in food-related consumption behaviors.

The results of this study demonstrate that gastronomy experience plays a substantial role in explaining tourists' behavioral outcomes, as reflected by the strong explanatory power of the regression model. The relatively high adjusted R^2 value indicates that experiential dimensions of street food consumption are critical determinants influencing the dependent variable. This finding reinforces the argument that gastronomy tourism is inherently experienced driven, where emotional, cognitive, and cultural interactions collectively shape tourist responses.

Specifically, enjoyment of street food experiences and cultural learning through street food were identified as significant predictors, highlighting the importance of hedonic and educational aspects of gastronomy experiences. This result is consistent with recent studies emphasizing that experiential enjoyment and cultural immersion are central to tourists' evaluations of food-related experiences. Cheng & Jiang (2024, p. 2) found that emotional enjoyment and cultural experience significantly influenced tourists' destination image and behavioral intentions in the context of Thailand's gastronomic tourism, suggesting that experiential engagement enhances both affective responses and post-visit intentions.

Furthermore, the significant effects of perceived quality, expectation confirmation, and knowledge enhancement suggest that tourists evaluate street food experiences through both affective and cognitive lenses. When street food meets or exceeds expectations and is perceived as high quality, tourists are more likely to develop favorable behavioral outcomes. This aligns with the findings of Jeaheng & et al., (2023, p. 226), who reported that perceived quality and experiential involvement in Thai street food positively influenced tourists' revisit intentions and repurchase behavior. Such results indicate that memorable and high-quality gastronomy experiences not only generate satisfaction but also foster long-term behavioral intentions. In contrast, the non-significant effects of service provider interaction, ingredient preference, and memorability alone suggest that not all experiential components exert equal influence. Rather, it is the integration of enjoyment, learning, and perceived value that most strongly drives tourist behavior. Overall, these findings extend existing gastronomy tourism literature by demonstrating that meaningful and cognitively enriching street food experiences



are key mechanisms through which destinations can enhance tourists' behavioral outcomes and competitiveness.

RECOMMENDATIONS

Recommendations for applying research findings: The findings of this study offer several practical implications for stakeholders involved in gastronomy tourism development and street food management in Thailand.

1. Tourism authorities and destination management organizations should develop targeted gastronomy tourism promotion strategies that highlight Thailand's street food culture as a core tourism product. Specifically, marketing campaigns should emphasize culturally rich and authentic street food experiences to attract foreign tourists with diverse cultural backgrounds, as cultural differences were found to significantly influence consumption behavior.

2. Local authorities and tourism organizations should collaborate with street food vendors to establish and maintain quality standards related to food safety, hygiene, and service quality. Improving these standards can enhance tourists' perceived value, trust, and satisfaction, thereby strengthening their behavioral intentions to revisit and recommend Thai street food destinations.

3. Gastronomy knowledge was identified as a significant predictor of street food consumption behavior. Therefore, tourism stakeholders should invest in the development of accessible and destination-specific food information platforms, such as multilingual digital guides, interactive food maps, and cultural interpretation signage at street food areas, to enhance tourists' pre-trip and on-site gastronomic knowledge.

4. Given that gastronomy experience, particularly enjoyment and cultural learning, strongly influenced tourist behavior, experience-based tourism products such as street food tours, cooking demonstrations, and food cultural workshops should be developed and promoted. These initiatives can deepen tourists' cultural engagement and foster positive attitudes toward street food consumption.

5. Policymakers should integrate street food development into broader urban tourism planning frameworks by supporting vendor capacity-building programs that focus on food safety, cultural storytelling, and service quality improvement. Such efforts can contribute to a



sustainable and competitive street food ecosystem that benefits both tourists and local communities.

Recommendations for future research

1. Future research should examine the role of tourism and urban food policies in shaping street food quality, hygiene standards, and vendor practices, in order assess how policy interventions influence tourists' trust, satisfaction, and behavioral intentions.

2. Further studies are encouraged to investigate destination management strategies related to street food zoning, branding, and promotion, particularly how coordinated efforts among local authorities, tourism organizations, and vendors can enhance the competitiveness of street food as a tourism product.

3 Future research may explore the effectiveness of capacity-building and training programs for street food vendors, focusing on food safety, service quality, and cultural interpretation, and their impact on tourists perceived value and revisit intentions.

4. Comparative policy-oriented research across destinations or countries is recommended to identify best practices in street food governance and management that support sustainable tourism development while preserving local culinary identity.

REFERENCES

- Best, J.W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cheng, J., & Jiang, S. (2024). Exploring Thailand as a gastronomic tourism destination: A structural equation model approach. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(11), pp. 1-28.
- García-Pérez, L.E., & Castillo-Ortiz, I. (2024). Memorable gastro-tourism experiences: A systematic literature review. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 5(2), pp. 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100158>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, UK: Cengage Learning.
- Jeaheng, Y., & et al. (2023). Influence of Thai street food quality, price, and involvement on traveler behavioral intention: Exploring cultural difference (Eastern versus Western). *Psychology Research and Behavior Management*, 16(2023), pp. 223-240. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S371806>.



- Kovalenko, A., Dias, Á., Pereira, L., & Simões, A. (2023). Gastronomic experience and consumer behavior: Analyzing the influence on destination image. *Foods*, **12**(2), pp. 1-24. <https://doi.org/10.3390/foods12020315>.
- Phukamchanoad, P. (2025). The role of urban food street stakeholders in sustainable tourism: Case study of Bangkok, Thailand. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, **12**(1), pp. 226-241.
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, **2**(2), pp. 49-60.
- Su, D.N., Johnson, L.W., & O'Mahony, B. (2020). Analysis of push and pull factors in food travel motivation. *Current Issues in Tourism*, **23**(5), pp. 572-586. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1553152>.
- Tourism Authority of Thailand (TAT). (2023). *Executive summary: TAT corporate plan 2023–2027* (Online). Available: https://api.tat.or.th/upload/live/about_tat/9501/Executive_summary_TAT_Corporate_plan_2023-2027.pdf?utm_source=chatgpt.com [2026, January 21].
- UNWTO. (2022). *7th UNWTO World Forum on Gastronomy Tourism Final Report* (Online). Available: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/Informe%20de%20conclusiones%20OMT%202022_Ingle%CC%81s_V4.pdf?VersionId=QHPBBpSU3QFbEXnSEd1HHAXLj5.phRNV. [2026, January 21].



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

NEEDS ANALYSIS ON CONTENTS AND ENGLISH LANGUAGE SKILLS FOR WRITING ENGLISH FOR AIRLINE BUSINESS TEXTBOOK

Bair Pittpunt*

Bachelor of Arts, English, Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University

*Corresponding Author e-Mail: bair@tsu.ac.th

(Received: 2026, March 31; Revised: 2026, May 25; Accepted: 2026, June 4)

ABSTRACT

This study aimed to investigate stakeholders' needs regarding content and English language skills based on the Content and Language Integrated Learning (CLIL) framework for designing and developing an English for Airline Business textbook. A mixed-methods approach was employed to explore these needs. The participants consisted of 20 university students and 20 airline employees. Three research instruments, namely a questionnaire, a reflective writing form, and semi-structured interviews, were used for data collection. Quantitative data were analyzed using statistical software, while qualitative data were analyzed through thematic analysis to identify emerging themes.

The findings revealed the topics and English language skills that should be included in the English for Airline Business textbook. Regarding content, the most needed topics were: 1) cultural content, including knowledge of do's and don'ts in international cultures, and 2) essential norms of different cultures. In terms of English language skills, the most needed skills were: 1) listening to different English accents in conversations between airline staff and passengers, and 2) listening to announcements delivered in various English accents. This study provides practical guidelines for developing English for Airline Business textbooks that effectively meet stakeholders' needs. Furthermore, the findings contribute to a deeper understanding of the required content and English language skills, which may assist practitioners in higher education in designing appropriate content and learning activities for English language courses, airline-related courses, and cooperative education programs.

Keywords: Needs Analysis; Content and Language Integrated Learning; English for Airline Business



INTRODUCTION

In 2005, the Office of the Higher Education Commission (OHEC) introduced the Cooperative Education programme, an initiative designed to integrate academic coursework with practical, work-based learning in both public agencies and private sector organisations. This programme emphasizes authentic professional experience rather than short-term practice, typically lasting three to four months, or one academic semester, during students' fourth year of study. Its primary objective is to provide higher education students with opportunities to encounter real workplace environments, thereby strengthening both their academic competencies and professional skills. Numerous domestic and international companies across Thailand participate in the programme, serving as training sites where students can acquire practical experience while professionals share their industry knowledge. In recent years, participation has increased notably among students undertaking placements with airline companies at airports throughout the country, particularly those studying languages, tourism and hospitality, and aviation (Reinhard & Pogrzeba, 2016, p. 229). This has made impacts on the English language teaching (ELT) in Thailand, especially English for Specific Purposes (ESP). Due to the high demand of the students who are interested to join airline companies as student trainees in their cooperative education, the contents and activities taught in courses related to airline business should be taken into consideration. That is to say university students need to be equipped with career understandings, knowledge and communication skills in order to successfully work in airline companies.

Even though many Thai students participating in cooperative education in aviation-related organisations, they still face challenges in using English effectively in workplace communication, particularly in professional and service-oriented contexts (Sai-di & Pittpant, 2024, pp. 69-70). One of the key issues is the lack of specialised instructional materials, particularly textbooks designed specifically for English for Airline Business within the Thai context. Many English courses at universities still rely on general English textbooks that do not adequately reflect the language functions, terminology, and communicative situations encountered in specific settings such as airline and aviation workplaces (Belcher, 2006, pp. 152-153; Douglas, 2013, pp. 86-87; Teeraprapha, 2023, pp. 25-26). As a result, students may not be sufficiently prepared to perform professional communication tasks during their cooperative education placements. Furthermore, ESP researchers emphasise that instructional



materials should be developed based on needs analysis, which considers learners' target situations and workplace requirements (Nation & Macalister, 2010, p. 30; Richards, 2015, p. 6). However, there remains limited research and materials development focusing specifically on English for Airline Business in the context of cooperative education in Thailand. Therefore, developing an English for Airline Business textbook tailored to the needs of Thai students participating in cooperative education programs is necessary. Such materials could help bridge the gap between classroom learning and workplace communication by providing authentic language input, industry-specific terminology, and situational communication tasks relevant to airline operations. These situations have led the researcher to serious concerns and writing an English for Airline Business textbook.

The English for Airline Business course has been offered as an elective for Bachelor of Arts (BA) English students in the programme examined in this study for more than a decade. Despite its long-standing inclusion in the curriculum, a textbook specifically developed to address the needs of key stakeholders—namely students and employers within airline companies—has not yet been produced. Moreover, due to the changes in air transportation technology and services, any contents in textbooks in airline business must be up-to-date. What is more, from the previous feedback based on the researcher's direct experience teaching this course and supervising student trainees in airline companies, the stakeholders reported that they needed more contents and English skills which could benefit them for their cooperative education, job training, future careers, and employment. That is to say the integration between airline business contents and English skills reported by students and airline companies as stakeholders is needed in writing a textbook regarding airline business.

Guided by the principles of needs analysis, this study aimed to identify the requirements for developing a textbook for the English for Airline Business course based on the Content and Language Integrated Learning (CLIL) framework by Coyle, Hood & Marsh (2015, pp. 1-6). CLIL was chosen as the framework of this study since it was a dual focused educational approach which was used for the learning and teaching of both content and language. The framework provides an appropriate pedagogical foundation as it integrates language learning with subject-specific knowledge which includes C1: Content which relates to the proper subject contents and knowledge, C2: Cognition which relates to language for



and through learning, C3: communication which relates to developments of thinking through several stages in order to achieve a high critical and creative level, and C4: culture which relates the awareness of self and otherness, involves the civic behaviors as well as global awareness and value that one has. Furthermore, the key elements of CLIL are highly relevant to contemporary teaching practices because the framework extends beyond traditional models of teaching and learning by promoting the simultaneous development of both disciplinary content and language competence (Munoz-Luna, 2014, p. 176). This study was then conducted to investigate the stakeholders' needs regarding the contents and English language skills which were relevant to airline business or which they expected to be necessary in the future after the students graduate from the BA English programme in the study and airline companies' employment. There were relevant research studies recognizing the significance of CLIL in evaluating textbooks, writing textbooks, and designing classroom activities. Huang & Deocampo (2025, p. 3253) explore the application of CLIL in evaluating the "Life 5" textbook published by National Geographic which have long been used within the context of ELT in China. The analysis reveals that there are several needs for pedagogical implications including the need for diverse learning strategies and promotion of intercultural understanding. Rinjani (2019, p. 99) employed CLIL to study the lack of element in writing narrative texts. The findings reveal that cultural values (C3: Culture) are missing and significantly needed in the process of cultural teaching and character building. Rimkeeratikul (2022, p. 748) used CLIL for analyzing the content and the language functions to investigate the needs of current MA students, MA graduates and prospective employers as the basis for designing a textbook for a course entitled English for International Business. The results of a survey reveal that topics such as global marketing, negotiations, and conflicts managements and English language functions in writing and speaking need to be included.

RESEARCH OBJECTIVES

To gain insight into what the university students majoring in English need in terms of the course contents and the English language skills and to gain insight into what prospects airline employees need in terms of the subject content and the English language skills which are relevant to real-life job responsibilities.



RESEARCH METHODOLOGY

This study employed a mixed-method research design which involves collecting, analysing, and integrating both quantitative and qualitative data in a particular study or series of studies (Rovai, Baker & Ponton, 2014, pp. 66-67. This study also used methodological triangulation which was beneficial in many ways including presenting data in different angles, compensating for the limitations of each method, and lessening researchers' bias (Miles, Huberman & Saldana, 2014, p. 11).

Research participants: Purposive sampling was adopted in recruiting participants of this study. Participants of this study included 20 current university students who enrolled in English for Airline Business course in semester 2/2024 and 20 current airline employees who worked for airline companies in various job positions such as ground service agents and flight attendants and also had experiences in supervising student trainees.

Research instruments:

1. Questionnaire: A 5-point Likert scale questionnaire was used to collect quantitative data. There were three main parts in the questionnaire including 1) Participant Information and 2) Adequacy of the Contents, and 3) Adequacy of the English skills. The coursebook was sent in a PDF format to all participants to review.

Table 1. Three main units of English for Airline Business coursebook

UNIT 1: On-ground Services	UNIT 2: In-flight Services	UNIT 3: Airline Job Interviews
1.1 Ground Service Agents	2.1 Flight Attendants	3.1 Job Qualifications
1.2 On-ground Areas	2.2 In-Flight Areas	3.2 Grooming
1.3 The Phonetic Alphabets	2.3 Greetings	3.3 Job Interviews
in Airline Business		
1.4 Reading a Boarding Pass	2.4 Farewells	
1.5 Reading a Passport	2.5 Guiding Passengers to their Seats	
1.6 Check-In	2.6 Seat Allocation	
1.7 Airline Announcements	2.7 In-flight Announcements	
1.8 Boarding	2.8 A Safety Demonstration	



2. Reflective writing form: A reflective writing form was employed to elicit the stakeholders' perceptions towards the English for Airline Business coursebook. It was expected to help them articulate their ideas and perceptions clearly on the contents of the coursebook they reviewed. Guided questions such as 1) Are the contents in line with the course objectives? 2) What is the best part of this coursebook? and 3) What is the worst part of this coursebook? were provided to facilitate their reflection.

3. Interviews: A semi-structured interview approach was employed in this study. Although questions such as 1) After you reviewed and gave reflective comments, are there any needs for the contents of the coursebook? and 2) After you reviewed and gave reflective comments, are there any needs for the English skills? were prepared in advance, the sequence and wording of these questions remained flexible.

It should be noted that the questions used in the research instruments were both self-developed and adapted from Rimkeeratikul (2022, pp. 758-762). They were reviewed and revised by two research supervisors and a current airline supervisor to ensure the appropriateness and intelligibility of the contents. Moreover, the Index of Item-Objective Congruence (IOC) of the questions was examined and approved by three experts. The result showed that the validity of the questions ranged from .80-1 which were considered valid and fitted the objectives of this study.

Data collection: The information sheet and consent forms written in Thai were distributed online through LINE application to 27 students who enrolled for English for Airline Business in semester 2/2024 and 30 airline employees. Twenty two students and twenty airline employees agreed to participate in this project and returned the consent forms to me. After that, I sent the questionnaire, the reflective writing form, and the English for Airline Business coursebook in a pdf format to 42 participants through LINE application. The participants were given two weeks for reviewing the coursebook and filling in the questionnaire and the reflective writing form. However, two students later decided to drop out of the study due to personal reasons. Therefore, the total number of the participants were down to 40. After receiving the filled-in questionnaires and reflective writing forms with 100% return rate, I contacted eight student participants and eight airline employee participants for one-on-one phone interviews. Sixteen participants out of 40 participants are sufficient to reach data saturation (Namey, Guest, McKenna & Chen, 2016, pp. 429-430). The interviews were conducted



according to the previously agreed schedules. All interviews were carried out in Thai to ensure that participants could clearly understand the questions and express their views comprehensively and comfortably. During the interview sessions, audio recordings were used to capture the conversations between the participants and me. Each interview was designed to last no longer than 30 minutes in order to prevent fatigue for both the participants and me. It took a month for me to complete all the interviews.

Data analysis: Quantitative approach for the questionnaire, the data was analysed using a descriptive statistics, including mean (μ) and standard deviation (σ). A 5-point Likert scale, ranging from 1 (Not adequate) to 5 (Extremely adequate), was used to rate the level of adequacy of contents and English skills. And qualitative approach for the reflective writing and the interview, this research utilized thematic analysis (Guest, MacQueen & Namey, 2012, p. 49). The process of thematic analysis involves six main steps including 1) familiarising with data, 2) producing initial codes, 3) looking for themes, 4) reviewing themes, 5) labelling themes, and 6) writing a report. Throughout the study, codes were developed, organised, and categorised into themes. Additionally, interpretive analysis was employed to interpret meanings and gain insights into the identified themes.

RESEARCH RESULT

This section presents findings from the questionnaire including the adequacy of the contents and the adequacy of the English skills provided in the current English for Airline Business coursebook.

Table 2. Summary of adequacy of the contents

The contents	μ	σ	Level
C2: Cognition - The coursebook provides adequate contents and/or activities which allow students to make sense of the contents by using their cognitive abilities such as meaning-making, content-understanding, and knowledge-applying.	4.48	0.40	Extremely adequate
C1: Content - The coursebook provides adequate contents and/or activities for the students to learn about airline business.	4.43	0.52	Extremely adequate



Table 2. (Continue)

The contents	μ	σ	Level
C4: Communication-The coursebook provides adequate contents and/or activities which allow students to use the language for communication in airline business in appropriate ways.	4.36	0.43	Extremely Adequate
C3: Culture - The coursebook provides adequate contents and/or activities regarding diverse cultures in airline business.	1.75	0.54	Not adequate
Total	3.75	0.47	Very adequate

Table 2, presents the summary of the adequacy of the contents including C1: Content, C2: Cognition, C3: Culture, and C4: Communication. Overall, the table reveals that the adequacy level of the contents is ‘very adequate’ ($\mu=3.75$, $\sigma=0.47$). From the results, C2: Cognition had the highest mean score of 4.48 ($\sigma=0.40$) at the ‘extremely adequate’ level followed by C1: Content ($\mu=4.43$, $\sigma=0.52$) and C4: Communication ($\mu=4.36$, $\sigma=0.43$) at the same level. C3: Culture had the lowest mean score of 1.75 ($\sigma=0.54$) at the ‘not adequate’ level.

Table 3. Summary of adequacy of the English language skills

The English language skills	μ	σ	Level
Speaking-The coursebook provides adequate contents and/or activities regarding English speaking skills.	4.32	0.54	Extremely adequate
Reading - The coursebook provides adequate contents and/or activities regarding English reading skills.	4.24	0.52	Extremely adequate
Writing: The coursebook provides adequate contents and/or activities regarding English writing skills.	4.21	0.55	Extremely adequate
Listening-The coursebook provides adequate contents and/or activities regarding English listening skills.	4.01	0.48	Very adequate
Total	4.19	0.52	Very adequate



Table 3, presents the summary of the adequacy of the English language skills including listening skills, speaking skills, reading skills, and writing skills. Overall, the table reveals that the adequacy level of the English skills is ‘very adequate’ ($\mu=4.19$, $\sigma=0.52$). From the results, the speaking skills had the highest mean score of 4.32 ($\sigma=0.54$) at the ‘extremely adequate’ level followed by the reading skills ($\mu=4.24$, $\sigma=0.52$) and the writing skills ($\mu=4.21$, $\sigma=0.55$) at the same level. The listening skills had the lowest mean score of 4.01 ($\sigma=0.48$) at the ‘very adequate’ level.

Findings from the reflective writing: This section presents participants’ reflective comments from the reflective writing form. Adopting thematic analysis, four main themes emerged from the data.

1. Contents organisation includes the appropriate order of each unit, the appropriate use of pictures, the clear list of topics, and the appropriate use of language
2. Active-learning activities include classroom’s interactions and benefits of active leaning activities.
3. Career motivation includes the benefits of contents and activities provided in the coursebook and the inspiration to work in the airline business
4. Missing topics include Thai cultures in airline business and international cultures in intercultural communication.

Findings from the interviews: This section is divided into two main parts of the findings based on research questions, including RQ 1) What are the contents that need to be included in English for Airline Business textbook from the perspective of the stakeholders? and RQ 2) What are the English language skills that need to be included in the English for Airline Business textbook from the perspective of the stakeholders?

1. The needs for the contents: The needs for C1: Content include general information about airline business and backgrounds of airline companies both domestic and international airlines. The needs for C2: Cognition include the knowledge of daily operation of the air travelling both on-ground and inflight operations and activities that promote service-minded skills. The needs for C3: Culture include the knowledge of Do’s and Don’ts in universal cultures and essential norms of different cultures. Finally, the needs for C4: Communication include the use of phrases and sentences in dealing with passengers in different situations and topics for small talks.



2. The needs for the English skills: The needs for listening skills include listening to different English accents in different conversations between airline staff and passengers and listening to announcements in different English accents. The needs for speaking skills include dealing with passengers in different situations and topics for small talks. The needs for reading skills include reading airline technical terms and reading abbreviations in airline business. Finally, the needs for writing skills include writing a resume for job application and writing abbreviations in airline business.

DISCUSSION

The integration of the results from the questionnaire, reflective writing, and interviews were analysed alongside with related studies. This highlights the benefits of adopting methodological triangulation including presenting data in different angles, developing a comprehensive understanding of the participants' needs, using the results as guidelines for writing a textbook in the future. More importantly, the results suggested that the combination between the needs for 4Cs and the needs for English skills would be beneficial for designing contents and activities in a future textbook. For example, contents about cultures might be integrated with reading activities or English speaking skills might be integrated with activities about how to deal with passengers which could promote students' cognitive abilities enhancing their service-minded skills.

In the discussion of the needs for contents, it analysed the needs for 4Cs including C1: Content, C2: Cognition, C3: Culture, and C4: Communication. For C1: Content, the adequacy level was 'extremely adequate' which was well reflected through participants' reflective writing in various aspects including the appropriate order of each unit, the appropriate use of pictures, the clear list of topics, and the appropriate use of language. However, some participants felt that some contents were missing and needed to be included. The needs for C1: Content include 1) general information about airline business and 2) backgrounds of airline companies both domestic and international airlines. Sternberg (2017, p. 82) suggested that textbooks need to serve students' needs since their backgrounds and interests are totally different from those in business. Rinjani (2019, p. 99) added that the lack of useful contents in writing a textbook can cause learners difficult to understand the material and



unable to see the whole picture of the textbook. Therefore, the needs for C1: Content mentioned by the participants should not be neglected.

For C2: Cognition, the adequacy level was ‘extremely adequate’ which had the highest mean score among 4Cs. The level was well reflected through participants’ reflective writing in the aspects of active learning activities which were useful for students to apply the knowledge in the future. However, there were some contents and activities needed by some participants to be provided in the coursebook to help promote students’ cognitive abilities. The needs for C2: Cognition include 1) the knowledge of daily operation of the air travelling both on-ground and inflight operations and 2) activities that promote service-minded skills. The needs are in line with Fullan & Langworthy (2014, pp. 3-4) who stated that learners must be able to go about with meaning-making, knowledge-constructing, and knowledge-applying so that they could enhance the efficacy of the learning process through their life courses.

For C3: Culture, the adequacy level was ‘not adequate’ which had the lowest mean score among 4Cs. The level was well reflected in participants’ reflective writing in the aspect of missing topics including topics about Thai cultures in airline business and international cultures in intercultural communication. In addition, the needs for C3: Culture include 1) the knowledge of Do’s and Don’ts in universal cultures and 2) essential norms of different cultures. This is in line with Sa-idi & Pittapunt (2024, p. 79) who conducted a study on needs analysis of intercultural competence. In their study, participants collectively indicated that instruction on cultural norms and taboos should be incorporated into university classrooms, as such knowledge can be applied in real-life contexts when carrying out their professional responsibilities. Similarly, Alhendi, Lengyel, Balogh & Tóth (2022, pp. 4-5) stated that intercultural competence and knowledge are necessary among speakers of different cultural backgrounds since they are crucial elements needed for successful intercultural communication.

Finally, for C4: Communication, the adequacy level was ‘extremely adequate’ which was well reflected in participants’ reflective writing in the aspect of active learning and career motivation. However, some participants felt that some contents were missing and needed to be included. The needs for C4: Communication include 1) the use of phrases and sentences in dealing with passengers in different situations and 2) topics for small talks. This implies that the participants were motivated to communicate with people more based on the knowledge they gained from the coursebook. This supports Sternberg (2017, p. 81) who



stated textbook writing requires a personal touch and clear, real-world examples of how the material in the text can be applied to readers' lives.

In the discussion of the needs for the English language skills, it analysed the four English skills including listening, speaking, reading and writing. For listening skills, the adequacy level was 'very adequate' which had the lowest mean score among the four skills. Even though the participants reported in the reflective writing that the listening activities provided in the coursebook were useful for their future career, there were some contents and activities regarding English listening skills missing. The needs for listening skills include 1) listening to different English accents in different conversations between airline staff and passengers and 2) listening to announcements in different English accents. The findings were in line with Sa-idi & Pittpant (2024, pp. 72-73) whose study revealed that listening to different English accents such as British, Indian, and Singaporean was the most needed listening skills reported by student trainees who worked at a Thai airport. The need was also highlighted in the study of White, Treenate, Kiatgungwalgrai, Somnuk & Chaloemvarakorn (2016, p. 27) which revealed that English accent familiarity promotes comprehension of the English language.

For speaking skills, the adequacy level of speaking skills was 'extremely adequate' which had the highest mean score among four skills. The level was well reflected through participants' reflective writing in the aspects of useful active-learning activities and career motivation. Still, some participants felt that some contents were missing and needed to be included. The needs for speaking skills include 1) dealing with passengers in different situations and 2) topics for small talks. The results are in line with Sa-idi & Pittpant (2024, p. 73) whose study revealed that being able to talk about travel information such as accommodation and tourist attractions were needed by student trainees and useful for their internship.

For reading skills, the adequacy level of reading skills was 'extremely adequate' which was well reflected through participants' reflective writing in the aspects of contents organisation including appropriate contents and readability. However, some participants felt that some contents and activities were missing and needed to be included in the coursebook. The needs for reading skills include 1) reading airline technical terms and 2) reading abbreviations in airline business. The significance of technical terminology was reported by Firdaus, Yassi & Sukmawati (2020, p. 6) that technical terms including related abbreviations



are very important in the airline business. They must be understood by airline employees to avoid mistakes that could cause a big problem of aviation.

Finally, for writing skills, the adequacy level of writing skills was ‘extremely adequate’ which was reflected through participants’ reflective writing in the aspect of contents organisation and active learning activities which enhanced writing skills. Still, there were some contents and activities which needed to be included in the coursebook. The needs for writing skills include 1) writing a resume for job application and 2) writing abbreviations in airline business. This supports Zakari & et al. (2023, p. 3898) who stated that resume is one of the essential documents proving the necessary information about the applicants. The needs are also in line with Phithakphongphan (2016, p. 46) who reported writing airline alphabetical codes was necessary for airline jobs because misspelled codes could lead to wrong issuing airline documents or wrong flights.

RECOMMENDATIONS

Recommendations for applying the research findings

Based on the findings, the proposed modules are presented so that different researchers could follow. The modules are hoped to be guidelines for writing airline-related textbooks or writing textbooks in ESP fields such as hotels and tourism and for conducting classroom activities. The proposed modules integrate three main components presented in Table 4.

Table 4. Three main components used in proposed modules

1. Key Pedagogical Features	2. English Skills Integration	3. Assessment Design
1.1 CLIL framework (4Cs)	2.1 Listening: Conversations in different English accents	3.1 Scenario-based performance tasks
1.2 Real-world airline scenarios	2.2 Speaking: Role-plays, discussion	3.2 Cultural awareness quizzes
1.3 Intercultural competence development	2.3 Reading: Announcements, service procedures, cultural contents	3.3 Role-play evaluation



Table 4. (Continue)

1. Key Pedagogical Features	2. English Skills Integration	3. Assessment Design
1.4 Emphasis on practical communication + cultural adaptability	2.4 Writing: Incident reports, polite responses	3.4 Reflective journals on intercultural experiences

By integrating these three main components, the proposed modules highlight that cultural content plays a crucial role in ELT in Thailand because language and culture are deeply interconnected. Integrating cultural elements into English instruction enhances not only linguistic competence but also communicative and intercultural abilities. Therefore, incorporating cultural content in ELT is essential for developing well-rounded learners who can communicate effectively and appropriately in international settings. It bridges the gap between language knowledge and real-world communication, making English learning more practical, meaningful, and relevant. Five modules are presented in Table 5-9.

Table 5. Module 1: Introduction to Intercultural Communication in Aviation

Content Focus	Cultural Content	Language Focus	Activity (Examples)
- Importance of intercultural communication in aviation	- Universal values: respect, politeness, personal space	- Greeting passengers	- Compare greetings in different cultures
- Cultural sensitivity and awareness	- Overview of global diversity	- Offering assistance politely	- Role-play: greeting passengers from different regions



Table 6. Module 2: Cultural Do's and Don'ts in Global Contexts

Content Focus	Cultural Content	Language Focus	Activity (Examples)
- Understanding culturally appropriate and inappropriate behaviors	- Cultural differences (Thai, Asian, and Western cultures)	- Giving instructions politely	- Identify inappropriate behaviors in case studies
	- Hand gestures and body language	- Apologising and clarifying misunderstandings	- Fix communication breakdowns
	- Dress and appearance		

Table 7. Module 3: Cultural Norms in Service Encounters

Content Focus	Cultural Content	Language Focus	Activity (Examples)
- Service expectations across cultures	- Food restrictions (Halal, vegetarian, etc.)	- Offering food and beverages	- Role-play: serving passengers with different needs
	- Attitudes toward authority and politeness	- Handling requests and complaints	- Dialogue completion activities
	- Gender interactions in different cultures		



Table 8. Module 4: Communication Styles Across Cultures

Content Focus	Cultural Content	Language Focus	Activity (Examples)
- High-context vs Low-context communication	- How different cultures express disagreement	- Softening language	- Rewrite direct statements into polite forms
- Direct vs Indirect communication	- Saving face vs being explicit	- Clarifying meaning	- Interpret indirect passenger requests

Table 9. Module 5: Managing Cultural Misunderstandings

Content Focus	Cultural Content	Language Focus	Activity (Examples)
- Causes of intercultural misunderstandings	- Stereotypes vs cultural awareness	- Apologising effectively	- Case study analysis
	- Emotional expression differences	- De-escalating conflict	- Role-play conflict resolution

Recommendations for future research

The study involved only 40 participants within a single research context, which limits the extent to which the findings can be generalised. A larger sample size might reveal different needs regarding both course content and English language skills. Future research is therefore recommended to include a broader range of participants and multiple research settings, as this may yield additional insights and more comprehensive data regarding stakeholders' needs in different contexts. Such findings could further enhance understanding of how English language and content requirements can be effectively integrated in specific professional environments. Moreover, having only one researcher dealing with a large amount of data is not easy. Processing large amounts of data is time-consuming and working alone could lead to exhaustion. In this study, even though, there were three reviewers helping with verification and cross-checking process, I still felt overwhelmed by the large dataset.



Therefore, having more than one researcher to deal with sheer volume of information is recommended.

REFERENCES

- Alhendi, O., Lengyel, P., Balogh, P., & Tóth, J. (2022). Psychometric properties of intercultural competences in a central European context. *Sustainability*, **14**(12), pp. 1-22.
- Belcher, D.D. (2006). English for specific purposes: Teaching to perceived needs and imagined futures in worlds of work, study, and everyday life. *TESOL quarterly*, **40**(1), pp. 133-156.
- Coyle, D., Hood, P., & Marsh, D. (2010). *CLIL: Content and language integrated learning*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Douglas, D. (2013). ESP and assessment. In B. Paltridge & S. Starfield (Eds.), *The handbook of English for specific purposes* (pp. 368-383). West-Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Firdaus, N.S., Yassi, A.H., & Sukmawati. (2020). The importance of understanding technical terminology in coordination between ATC and the engineer. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, **575**(1), pp. 1-6, IOP.
doi: 10.1088/1755-1315/575/1/012180
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *A rich seam: How new pedagogies find deep learning*. London: Pearson.
- Guest, G., MacQueen, K.M., & Namey, E.E. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huang, C. & Deocampo, M.F. (2025). LIFE 5 textbook evaluation based on content language integrated learning (CLIL) model. *Journal of MCU Ubon Review*, **10**(1), pp. 3253-3268.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. London: Sage.
- Muñoz-Luna, R. (2014). From drills to CLIL: The paradigmatic and methodological evolution towards the integration of content and foreign language. *Profile: Issues in Teachers' Professional Development*, **16**(1), pp. 167-180.



- Namey, E., Guest, G., McKenna, K., & Chen, M. (2016). Evaluating bang for the buck: A cost-effectiveness comparison between individual interviews and focus groups based on thematic levels. *American Journal of Evaluation*, 37(3), pp. 425-440.
- Nation, I.S.P., & Macalister, J. (2010). *Language curriculum design*. London: Routledge.
- Phithakphongphan, T. (2016). A study on the needs of English skills of airline ground staff. *Journal of Humanities and Social Sciences, Thaksin University*, 11(Special Issue), pp. 37-54.
- Reinhard, K., & Pogrzeba, A. (2016). Comparative Cooperative Education: Evaluating Thai Models on Work-Integrated Learning, Using the German Duale Hochschule Baden-Wuerttemberg Model as a Benchmark. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(3), pp. 227-247.
- Rimkeeratikul, S. (2022). Needs Analysis on an English Textbook Entitled English for International Business. *LEARN Journal: Language Education and Acquisition Research Network*, 15(1), pp. 748-774.
- Richards, J.C. (2015). *The context of language teaching*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rinjani, E.D. (2019, April). Enrichment Book of Writing Narration Based on CLIL and Character Building. In *3rd Annual International Seminar and Conference on Global Issues (ISCoGI 2017)* (pp. 99-103). Atlantis Press.
- Rovai, A., Baker, J., & Ponton, M. (2014). *Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS analysis*. Chesapeake, VA: Watertree Press LLC.
- Sa-idi, A. & Pittpunt, B. (2024). Needs analysis of English skill and intercultural competence in intercultural communication of Thai student trainees at a Thai airport. *Southeast Bangkok Journal (Humanities and Social Sciences)*, 10(1), pp. 67-81.
- Sternberg, R.J. (2017). Why It Is so Hard for Academics to Write Textbooks. *Psychology Teaching Review*, 23(1), pp. 79-84.
- Teeraprapha, C. (2023). An analysis of English language training needs for passenger service agents in the Thai aviation industry: A case study. In *The 14th Hatyai National and International Conference Proceeding* (pp. 24-34). Songkhla, TH: Hatyai University.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

- White, A.R., Treenate, D., Kiatgungwalgrai, A., Somnuk, R., & Chaloemvarakorn, K. (2016). The effects of accent familiarity on English as a foreign language students' word recognition and comprehension of the English language. *UTK Journal*, 10(2), pp. 21-30.
- Zakaria, N.Y.K., & et al. (2023). Empowering students' employability through effective resume writing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), pp. 3890-3900.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดระยองด้วยการโค้ช

DEVELOPING A COACHING-DRIVEN MECHANISM FOR ADVANCING SUSTAINABLE EDUCATION IN THE RAYONG EDUCATION SANDBOX

วิโรจน์ ชมภู*, ณัฐวรรณ เฉลิมสุข

Wirote Chompoo*, Nattawan Chalermasuk

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Education, Burapha University

*Corresponding Author e-Mail: wirotec@buu.ac.th

(Received: 2026, March 9; Revised: 2026, May 26; Accepted: 2026, June 10)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง 2) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการโค้ชของทีมนักโค้ชในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง และ 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของทีมนักโค้ชและโรงเรียนนำร่องต่อกลไกความร่วมมือเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 312 คน จากโรงเรียนนำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ซึ่งสมัครเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบประเมินทักษะการโค้ชสากล และ 2) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการโค้ช สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลไกการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองคือ การใช้ระบบโครงสร้างการทำงานเป็นทีมนักโค้ชไร้รอยต่อ 5 กลุ่มคน ประกอบด้วย 1.1) กลุ่มคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 1.2) กลุ่มศึกษาพิเศษ 1.3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 1.4) กลุ่มนักวิจัยหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย และ 1.5) กลุ่มครูโดยทีมนักโค้ชแต่ละทีมได้มาจากเลือกทีมด้วยตนเอง 2) ทีมนักโค้ชมีความรู้ความเข้าใจด้านการโค้ชตามแนวทางสากลของ International Coaching Federation (ICF) อยู่ในระดับมากที่สุด (M=86.12) และทักษะการโค้ชของทีมนักโค้ชอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน (M=86.26) และ 3) ความพึงพอใจต่อกลไกการ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ขับเคลื่อนด้วยการโค้ชอยู่ในระดับมาก ($M=3.95$, $SD=0.77$) โดยการทำนงนใช้กระบวนการโค้ชเพื่อสร้างความสำเร็จตาม GROW model เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนการศึกษายั่งยืน

คำสำคัญ: การโค้ช; กลไก; พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ABSTARCT

This research aimed to: 1) develop a mechanism for promoting quality and sustainable education in the Rayong Educational Sandbox; 2) enhance the knowledge, understanding, and coaching skills of coaching teams in the Rayong Educational Sandbox; and 3) examine the satisfaction of coaching teams and personnel from pilot schools toward the collaborative mechanism for sustainable educational development. The sample consisted of 312 participants, including members of the Educational Sandbox Steering Committee of Rayong Province, educational supervisors, school administrators, and teachers from pilot schools in the Rayong Educational Sandbox who voluntarily participated in the study. The research instruments included: 1) An International Coaching Skills Assessment Form and 2) A Coaching Satisfaction Assessment Form. Data were analyzed using mean and standard deviation.

The findings revealed that: 1) the mechanism for driving the Rayong Educational Sandbox was established through a seamless coaching team structure consisting of five groups: 1.1) the Educational Sandbox Steering Committee, 1.2) educational supervisors, 1.3) school administrators, 1.4) researchers or university lecturers, and 1.5) teachers. Each coaching team was established through a voluntary self-selection process. 2) the coaching teams demonstrated the highest level of knowledge and understanding of coaching according to the standards of the International Coaching Federation (ICF) ($M=86.12$), and their coaching skills were also at the highest level ($M = 86.26$); and 3) satisfaction with the coaching-driven mechanism was at a high level ($M=3.95$, $SD=0.77$). The implementation employed the GROW Model coaching process as a key framework for achieving educational success and advancing sustainable educational development.

Keywords: Coaching; Mechanism; Education Sandbox



บทนำ

การพัฒนามนุษย์เป็นสิ่งเร่งด่วนที่ประเทศไทยได้กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561-2580 ให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ช่วงวัยเรียน และวัยรุ่น คือปลูกฝังความเป็นคนดีมีวินัย พัฒนาทักษะความสามารถการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน มีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาหรืออาชญากรรมต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่นทางความคิด รวมถึงทักษะด้านภาษา ศิลปะ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 32) จึงได้มีการกำหนดพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา (education sandbox) เพื่อพัฒนาตามความต้องการจำเป็นในการดำเนินการจากเครือข่ายภาคการศึกษาไทยร่วมกับคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ที่จัดให้มีการดำเนินงานโครงการพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปการศึกษาประเทศ เพื่อก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และกรอบความคิด เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การดำเนินการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นโครงการในลักษณะการทดลองบนพื้นที่ระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดต้นแบบหรือตัวอย่างของการปฏิรูปการศึกษาในขอบเขตที่บริหารได้คล่องตัวเพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ส่งผลให้ผู้เรียนมีทัศนคติการเรียนรู้ที่ดี (attitude) มีทักษะสำคัญ (skill) และมีความรู้พื้นฐาน (knowledge) พร้อมสำหรับการสร้างเศรษฐกิจไทย 4.0 และอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต (New S-curve) จึงมีความจำเป็นต้องสร้างกลไกให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถขยายผลนำไปใช้ได้อย่างทั่วถึง เช่น การจัดการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง (active learning) ซึ่งส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม การคิดสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การออกแบบซอฟต์แวร์เพื่อการเรียนรู้การเขียนโปรแกรม (coding) หรือการสร้างชุมชนการเรียนรู้ของครูออนไลน์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครู จัดตั้ง “เขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” เป็นพื้นที่การปฏิรูปที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จในพื้นที่และพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการขยายผลนวัตกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาจนเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีต่อนักเรียน และนำเสนอแนวปฏิบัติดังกล่าวสู่นโยบายการศึกษาแห่งชาติ ตัวอย่างการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งขยายนวัตกรรมการเรียนรู้สู่สถานศึกษาอื่น (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ออนไลน์, 2562)

จังหวัดระยอง เป็น 1 ใน 8 จังหวัดนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีโครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็นเมืองอุตสาหกรรม ทำการท่องเที่ยวและการเกษตร รายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) สูงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ เป็นอันดับ 1 ใน 3 จังหวัดที่อยู่ในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก



(ECC) การจัดการศึกษาในจังหวัดระยอง ในปัจจุบันมีสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 304 แห่ง มีค่าเฉลี่ยผลการสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับจังหวัดสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทั้ง 5 กลุ่มสาระ ซึ่งจังหวัดระยองได้ประกาศเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ณ วันที่ 18 กันยายน 2561 (กระทรวงศึกษาธิการ, ออนไลน์, 2561) มีเป้าหมาย เพื่อสร้างกลไกการบริหารจัดการศึกษา โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ตามบริบทพื้นที่และความต้องการของประเทศทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคลากรและบริหารทั่วไป มีวิสัยทัศน์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ “พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองเป็นพื้นที่วิจัยปฏิบัติการ เพื่อเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของประเทศ สู่การสร้างพลเมืองรุ่นใหม่ในโลกยุคดิจิทัล” จากรายงานการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในโรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรมศึกษารุ่นที่ 1 (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, ออนไลน์, 2568) พบว่าบางโรงเรียนยังมีผลสัมฤทธิ์ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และโรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรมหลักสูตรตามเจตนาของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพียง 8 โรงเรียนใน 87 โรงเรียนคิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น จากการศึกษาพบว่า ปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลากรไม่มีความรู้ ไม่เข้าใจในระเบียบ ไม่มั่นใจในความถูกต้องของการสร้างนวัตกรรมทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการบริหารสถานศึกษา ส่งผลไปถึงการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

การพัฒนากลไกเพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในโรงเรียนที่นำไปสู่ความยั่งยืน กลไกเหล่านี้ต้องมีความครอบคลุมทั้งเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและต่อเนื่องในทุกมิติของโรงเรียน การขับเคลื่อนงานสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยกลไกการนิเทศที่เป็นระบบและครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีแนวคิดและรูปแบบที่หลากหลายหลาย เพื่อใช้เป็นกรอบคิดและแนวทางปฏิบัติสำหรับการนิเทศสู่ความยั่งยืนเป็นหลัก “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” มาจากแนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และวงจรบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act: PDCA) ที่เน้นการหมุนเวียนขั้นตอนคิดทำตรวจสอบและปรับปรุงเพื่อบรรลุเป้าหมายความยั่งยืน (ปรางวล ชูหนู และสุนทรี วรรณไพเราะ, 2569, หน้า 52)

การโค้ชเป็นแนวทางการสร้างทีมสู่ความสำเร็จ ด้วยการเป็นพี่เลี้ยงโดยกลุ่มโค้ชซึ่งจังหวัดระยองได้พัฒนาทีมโค้ชและทีมให้คำปรึกษา (coaching & mentoring) เพื่อพัฒนานวัตกรรม ยังมีความสำเร็จน้อยดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาทักษะการโค้ชสากล (international coaching federation) อันเป็นการโค้ชที่เน้นการดึงศักยภาพของโค้ชซีโดยการใช้คำถามสู่การดึงศักยภาพของโค้ชซีสู่การปฏิบัติการตามรูปแบบ GROW model รูปแบบการโค้ชแบบ GROW model ที่มี 4 ขั้นตอนคือ G=Goal การตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะดำเนินการ R=Reality คือขั้นของการสำรวจสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันเพื่อการสำรวจให้รอบด้านในสิ่งที่ต้องการดำเนินการ O=Option คือการวิเคราะห์ทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหาหรือการดำเนินการ และ W=Way forward



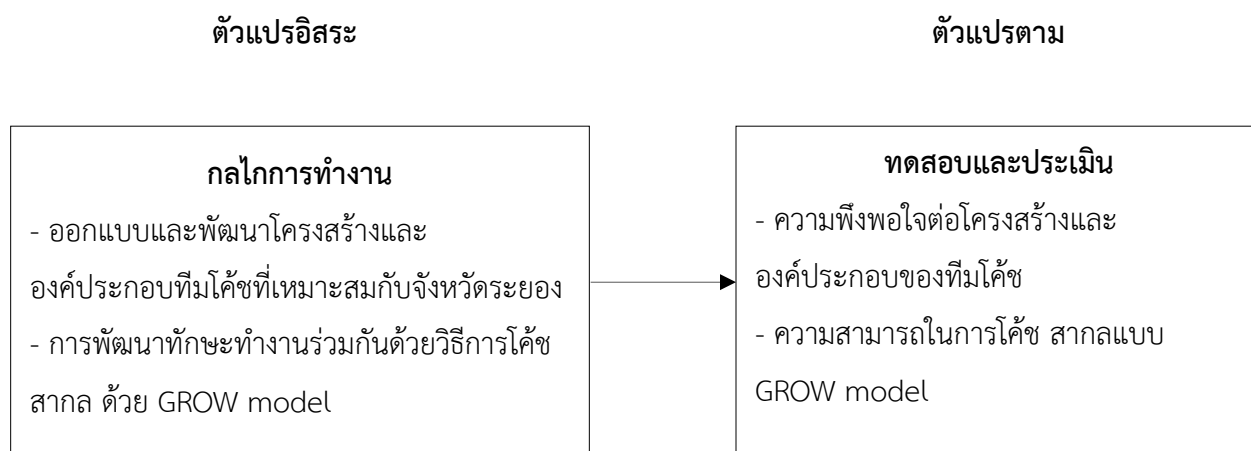
หรือจุดเริ่มต้นหรือเวลาแห่งการเริ่มต้น และเวลาแห่งความสำเร็จ ซึ่งการโค้ชเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้รับการโค้ชในการปฏิบัติการใด ๆ พบว่าการใช้กระบวนการโค้ชในรูปแบบ GROW model ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พลสุธิดา ตันตราจิน, 2563, หน้า 224)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง
2. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะการโค้ชของทีมีโค้ชพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของทีมีโค้ชและโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนา กลไกการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองด้วยการโค้ชสากล เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนาโครงสร้างทีมีโค้ช กลไกการทำงาน ทักษะและแนวทางการทำงานเชิงระบบที่เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ ที่เหมาะกับการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ศึกษาในเทศก์ นักวิจัย ผู้บริหารและครูโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองสังกัดสำนักงานการศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานการมัธยมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนสังกัดเอกชน จำนวน 87 โรงเรียน คัดเลือกตัวอย่างจากการสมัครเข้าร่วมโครงการด้วยการสมัครผ่านโรงเรียน และสมัครตรงกับทีมวิจัย ประกอบด้วย คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง จำนวน 2 คน นักวิจัย จำนวน 3 คน ศึกษาในเทศก์ จำนวน 10 คน ผู้บริหารและครูจาก 13 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและครูในระดับประถมศึกษา 7 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษา 6 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 312 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) แบบประเมินความรู้และทักษะการโค้ชสากล เป็นแบบทดสอบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 18 ข้อ หากคุณภาพเครื่องมือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินคุณภาพแบบทดสอบ ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างแบบ ประเมินทักษะกับตัวบ่งชี้ด้านการโค้ช เลือกใช้ข้อที่มีค่า IOC รายข้อมากกว่า .50 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบประเมินทักษะการคิดแก้ปัญหา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951, p. 311) เท่ากับ .72 ใช้เกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนระดับความรู้เป็น 5 ระดับคือ ร้อยละ 81-100 หมายถึงมีความรู้ มากที่สุด ร้อยละ 61-80 หมายถึงมีความรู้มาก ร้อยละ 41-60 หมายถึงมีความรู้ปานกลาง ร้อยละ 21-40 หมายถึง มีความรู้น้อย และร้อยละ 0-20 หมายถึงมีความรู้ที่น้อยที่สุด และ 2) แบบประเมินความพึงพอใจ เป็นแบบประมาณ ค่า 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 15 ข้อ หากคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวชี้วัดความพึงพอใจ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องของ แบบประเมิน (IOC) รายข้อที่ .67-1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำไปใช้ได้ จากนั้นหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951, p. 311) มีค่าเท่ากับ .93 ใช้เกณฑ์การ แปลผลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 103) ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึงนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการ จัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึงนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึงนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงนักเรียน มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย 1.00-1.50 หมายถึงนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการ เรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการอบรมให้กับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย คณะกรรมการ ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ศึกษาในเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ครู โรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวมจำนวน ทั้งสิ้น 312 คน แบบออนไลน์ จำนวน 1 ครั้ง โดยโค้ชที่ได้รับการรับรองการโค้ชสากลจากสถาบันโค้ชไทย และการ อบรมแบบออนไลน์ จำนวน 2 ครั้ง จากนั้นได้ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ใช้การโค้ชในการบริหารและการ จัดการ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

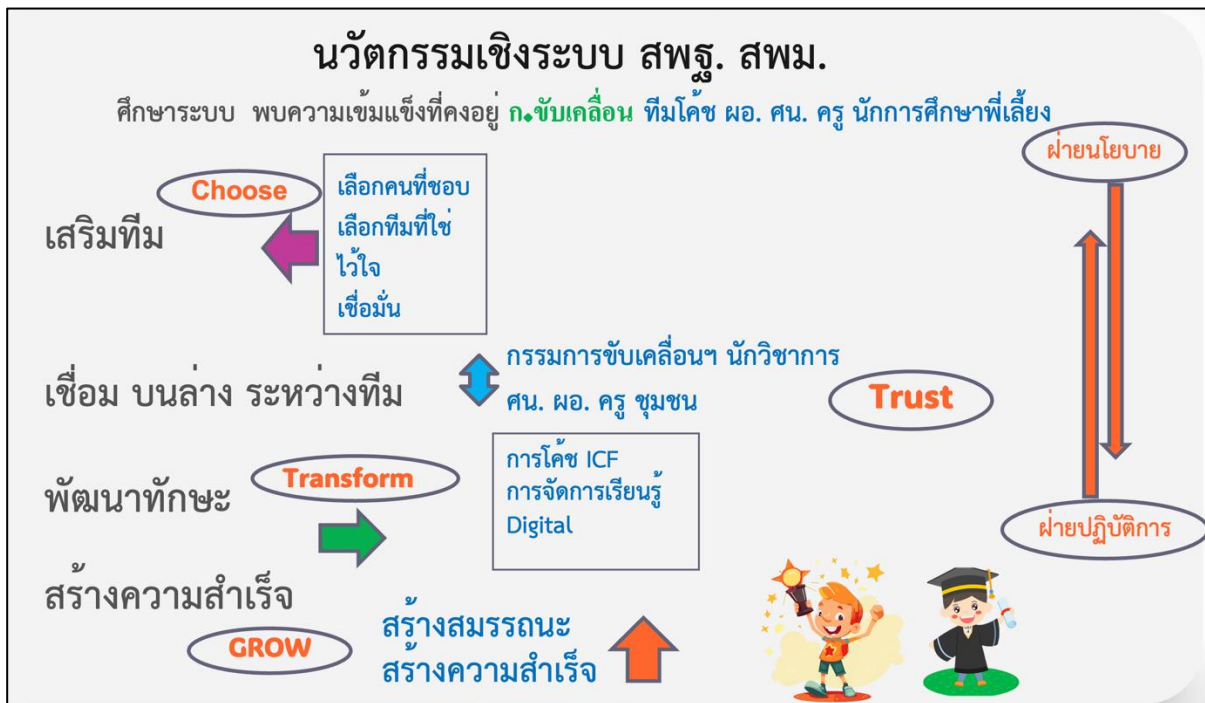
ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

เรียนรู้ ณ โรงเรียนนานาชาติตากสินกลอง 1 ครั้ง ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2567-25 มีนาคม 2568 และให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบประเมินความรู้และทักษะการโค้ช และแบบประเมินความพึงพอใจ ในวันที่ 15 มีนาคม 2568

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. โครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนการศึกษา การพัฒนาโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนส่วนวัฒนธรรมเชิงระบบด้วยการเสริมทักษะและพื้นที่ปลอดภัยในการให้สิทธิ์การคัดเลือกคนที่ชอบ ทีมที่ใช่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาทักษะการโค้ชด้วย GROW model เพื่อดึงศักยภาพและความมั่นใจของทีมโค้ช ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 นวัตกรรมการเชิงระบบและกลไกการขับเคลื่อนการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นนวัตกรรมการเชิงระบบและกลไกการขับเคลื่อนการศึกษาในโรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ประกอบด้วย

1. โครงสร้างด้วยทีมโค้ชไร้รอยต่อ เป็นการกำหนดโครงสร้างทีมที่เชื่อมต่อกับระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง 2) นักวิชาการจาก



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

มหาวิทยาลัยหรือนักวิจัยในพื้นที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียน 4) ศิษยานิเทศก์ และ 5) ครู ที่ได้มาจากการเลือกทีมตามความต้องการ โดยให้มีการเลือกให้ครบองค์ประกอบของทีมโค้ชเป็นอย่างน้อย เพื่อให้เกิดความสบายใจ ความมั่นใจ และความไว้วางใจในการร่วมงาน และการให้คำปรึกษา

2. ทักษะการโค้ชสากล แบบ GROW model สู่การสร้างคุณภาพงานเต็มศักยภาพ ในการทำงานด้านการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และหลักสูตรตามกรอบหลักสูตร Rayong MARCO และบทบาทการทำงานร่วมกับแบบโค้ชที่ใช้ทักษะการถาม การฟัง การชื่นชม และการสะท้อนคิด ตามแนวทางการโค้ชสากล

การพัฒนาสมรรถนะการโค้ชให้กับทีมโค้ชเป็นเวลา 4 ครั้ง ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการในพื้นที่ จำนวน 1 ครั้ง และการอบรมแบบออนไลน์ จำนวน 3 ครั้ง ทำการประเมินความรู้ความเข้าใจในการโค้ชตามมาตรฐานสากล ได้ผลการประเมินดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลประเมินความเข้าใจในการโค้ชมาตรฐานสากล ICF

ความเข้าใจในการโค้ชมาตรฐานสากล ICF	ผลการประเมิน (100.00)
1. หลักการโค้ช	100.00
2. การสร้างความสำคัญในกระบวนการโค้ชกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้เรียน	90.30
3. การโค้ชมุ่งเน้นการแก้ปัญหาปัจจุบันของผู้เรียนในขณะที่ให้คำปรึกษา	54.80
4. การพัฒนาทักษะการบริหารเวลาในการโค้ช	90.30
5. การโค้ชมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในอนาคตของผู้เรียน ในขณะที่ให้คำปรึกษา	74.20
6. ตัวอย่างของการสอนในกระบวนการโค้ช	77.40
7. คุณสมบัติหลักของการโค้ช	90.30
8. กระบวนการที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้เรียนค้นพบคำตอบด้วยตนเอง	96.80
9. ความสำคัญของการตั้งคำถามในการโค้ช	93.50
10. การสร้างความไว้วางใจกับผู้เรียน	93.60
ค่าเฉลี่ย	86.12

จากตารางที่ 1 พบว่าครูมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการโค้ชตามมาตรฐาน ICF ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=86.12) โดยรู้และเข้าใจหลักการโค้ชเป็นอย่างดี ซึ่งพบว่ามีความรู้ในทักษะการโค้ชระดับสูงมาก (M=100.00) และมีความเข้าใจในการนำการโค้ชไปแก้ปัญหาปัจจุบันของผู้เรียนในขณะที่ให้คำปรึกษาในระดับ



ปานกลาง ($M=54.80$) โดยภาพรวมสามารถนำกระบวนการโค้ชไปค้นพบตัวตนของผู้เรียนได้ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการโค้ชทำให้ผู้เรียนเกิดความไว้วางใจกับครู และครูจะเห็นความสำคัญในการตั้งคำถามเพื่อสร้างความตระหนัก เพื่อพัฒนาทักษะการโค้ช และมุ่งเน้นการแก้ปัญหาให้กับผู้เรียนอย่างแท้จริง

จากการนำความรู้และทักษะไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และทำการประเมินทักษะการโค้ชด้วยตนเองได้ผลการประเมินทักษะการโค้ช ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลประเมินทักษะการโค้ช

การประเมินทักษะการโค้ช	ผลการประเมิน (100.00)
1. Ethical Practice (การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ)	95.40
2. Embodies a Coaching Mindset (การมีทัศนคติของโค้ช)	86.40
3. Establishes and Maintains Agreements (การสร้างและรักษาข้อตกลง)	99.00
4. Cultivates Trust and Safety (การสร้าง ความไว้วางใจและความปลอดภัย)	81.90
5. Maintains Presence (การคงความอยู่ในปัจจุบัน)	77.30
6. Listens Actively (การฟังอย่างตั้งใจ)	81.80
7. Evokes Awareness (การสร้างการรับรู้)	72.80
8. Facilitates Client Growth (การสนับสนุนการเติบโตของผู้เรียน)	95.50
ค่าเฉลี่ย	86.26

จากตารางที่ 2 พบว่าด้านทักษะการโค้ชนั้น ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีทักษะในการโค้ชในระดับมากที่สุด ($M=86.26$) โดยทักษะในเรื่องของการสร้างและรักษาข้อตกลง กำหนดเป้าหมายและสร้างข้อตกลงอย่างชัดเจน ปรับข้อตกลงตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม ($M=99.00$) รองลงมาการสนับสนุนการเติบโตของผู้เรียน ช่วยผู้เรียน กำหนดและบรรลุเป้าหมายอย่างยอดเยี่ยม สนับสนุนให้ผู้เรียนลงมือทำและประเมินผลอย่างเต็มที่ ช่วยผู้เรียน พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองอย่างยอดเยี่ยม ($M=95.50$) และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของ ICF อย่างต่อเนื่อง รักษาความลับของผู้เรียนและเป็นกลางอย่างชัดเจน ทำให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีทักษะการโค้ชตามมาตรฐานสากล ของ ICF เป้าหมายและผลลัพธ์ของกลไกการบริหาร ในการจัดการศึกษา 4 กลไก เพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับจังหวัด ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมของทีมแบบไร้รอยต่อผ่านการโค้ช สู่ความยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดระยอง



ความพึงพอใจในการทำงานของทีมโค้ช หลังการนำทักษะการโค้ชไปใช้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐานพบความพึงพอใจ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความพึงพอใจต่อกลไกการทำงานด้วยการโค้ชในทีมที่ได้เลือกตามความสมัครใจ

ความพึงพอใจต่อกลไกการทำงานด้วยการโค้ช	M	SD	แปลผล
1. ความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน	3.83	0.77	มาก
2. ความพึงพอใจในกระบวนการทำงาน	3.80	0.74	มาก
3. ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.05	0.83	มาก
4. ความพึงพอใจในการสื่อสารภายในทีม	3.92	0.74	มาก
5. ความพึงพอใจในวิธีการจัดการของผู้นำทีม	3.96	0.76	มาก
6. ความพึงพอใจในโอกาสในการพัฒนาตนเอง	4.11	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	0.77	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครู มีความพึงพอใจต่อการทำงานในทีมโค้ช อันเป็นระบบการพัฒนานวัตกรรมในพื้นที่จังหวัดระยองในระดับมาก ($M=3.95$, $SD=0.77$) โดยมีความพึงพอใจในด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ($M=4.11$, $SD=0.77$) รองลงมา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($M=4.05$, $SD=0.83$)

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกลไกความร่วมมือที่สร้างขึ้นจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) เน้นการมีส่วนร่วมของภาคีต่าง ๆ ในพื้นที่อย่างแท้จริง ทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา และชุมชน สอดคล้องกับ Bowser, Ho, Ziebell & Galloway (2024, p. 4) ที่เน้นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงพื้นที่เพื่อความยั่งยืนด้านการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำด้านความยั่งยืนต้องการทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลงและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บุกเบิกการเปลี่ยนแปลงในสาขา ชุมชน สถาบัน และภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยทักษะมนุษย์ที่หลากหลายด้าน มักไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้แบบดั้งเดิมในอดีตมีการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเนื้อหาทางวิชาการแต่มีโครงสร้างที่ไม่ได้ให้ความสำคัญ กลไกความร่วมมือ



ดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างผู้เกี่ยวข้อง อีกทั้งสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาอย่างร่วมมือกัน

1. กลไกการขับเคลื่อนการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง เริ่มจากการได้เลือกทีมด้วยตนเองตามความชอบอันเป็นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิดสู่การทำงาน ด้วยการโค้ชช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิดและการแสดงออก และส่งเสริมการทำงานแบบทีมไร้รอยต่อ (seamless team) อันเป็นเป้าหมายของจังหวัดระยองในการสร้างการศึกษาไร้รอยต่อ (seamless education) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบในระดับจังหวัด การที่บุคลากรสามารถเลือกทีมที่ตนเองถนัดและสนใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของความคิด และผลงาน การพัฒนาที่เกิดขึ้นในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมถึงการระบบการนิเทศและการประเมินสมรรถนะผู้เรียนรวมถึงประกันคุณภาพการศึกษาตามระเบียบการประกันคุณภาพภายนอกโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox, Online, 2021) เป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนทางการศึกษา ทั้งนี้กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ที่เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบ มากกว่าการสั่งการจากภายนอก บริบทของจังหวัดระยองซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญและเป็นจังหวัดนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (education sandbox) ทำให้การพัฒนาหลักสูตรต้องมีลักษณะยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถออกแบบนวัตกรรมตามบริบทของตนเอง การใช้การโค้ชเป็นเครื่องมือกลางในการประสานความร่วมมือจึงช่วยลดช่องว่างระหว่างนโยบายระดับจังหวัดกับการปฏิบัติในระดับโรงเรียน สอดคล้องกับ ญัตติฯ ครุธรรม (พ.ร.บ. 2567, หน้า 132) ใช้ “รูปแบบการบริหารความร่วมมือพหุภาคี” ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขตความร่วมมือ กลไกความร่วมมือ กระบวนการบริหาร การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ มีการจัดตั้งฐานการเรียนรู้ 9 ฐาน เช่น ฐานการประหยัดน้ำและไฟฟ้า ฐานธนาคารขยะ ฐานไบโอดีเซล ฯลฯ ผลการประเมินพบว่านักเรียน มีคุณลักษณะและค่านิยมที่เหมาะสมในการปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมในระดับดี

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการโค้ชมาตรฐานสากล ICF อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=86.12$) และทักษะการโค้ชโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=86.26$) แสดงให้เห็นว่าพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการ GROW model มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างสมรรถนะการโค้ชของบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นนี้สะท้อนว่า “การโค้ช” ไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคการสื่อสาร แต่เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะการคิด การตั้งคำถาม และการสร้างการตระหนักรู้ ช่วยให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่ต้องการความคล่องตัวและความสามารถในการออกแบบนวัตกรรมเชิงบริหารและเชิงวิชาการ อย่างไรก็ตามผลการประเมินบางด้าน เช่น การแยกความแตกต่างระหว่าง “การโค้ช” กับ “การให้คำปรึกษา” และการโค้ชเพื่อการแก้ปัญหา ปัจจุบันเป็นการโค้ชด้วยการใช้คำถามสร้างความตระหนักรู้และการพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าทีมโค้ช



สะท้อนให้เห็นว่ายังมีความเข้าใจในความรู้เรื่องการโค้ชและการให้คำปรึกษาเป็นทักษะเดียวกันด้วยความคุ้นเคยกับทักษะการบอกวิธีแก้ปัญหามากกว่าการใช้คำถาม ซึ่งการโค้ชสากลเป็นหลักเลี่ยงการบอก แต่ใช้ทักษะการถาม อันเป็นทักษะสำคัญของการโค้ชสากลในการนำพาสู่ความสำเร็จ โดยทีมโค้ชยังต้องการการเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกในกรอบแนวคิดของการโค้ช และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนาโค้ชต้องอาศัยการฝึกปฏิบัติซ้ำ และการสะท้อนคิด (reflective practice) อย่างสม่ำเสมอ เพราะทักษะการโค้ช (coaching) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยกระตุ้นศักยภาพของครู และบุคลากรให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) สามารถคิดแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของประเทศ (ณัฐนิช กาลพัฒน์, สุวิทย์ ภาณุจारी และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย, 2566, หน้า 100)

3. ความพึงพอใจในระดับมาก เป็นการสะท้อนถึงการยอมรับกลไกการขับเคลื่อน และทักษะที่ได้รับการพัฒนาซึ่งเป็นความปลอดภัยทางความคิด และเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติมีทัศนคติเชิงบวกและพร้อมขับเคลื่อนต่อเนื่องด้วยตนเอง ผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($M=3.95$, $SD=0.77$) โดยเฉพาะด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง ($M=4.11$, $SD=0.77$) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมองเห็นคุณค่าของกระบวนการโค้ชในฐานะเครื่องมือพัฒนาศักยภาพตนเอง และทีม อีกทั้งจะส่งผลถึงความยั่งยืนด้านการพัฒนาเป็นสิ่งที่น่าติดตามเนื่องจากเมื่อพิจารณาในภาพรวม การพัฒนากลไกด้วยการโค้ชไม่ได้เพียงเพิ่มทักษะรายบุคคล แต่ได้สร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานของการศึกษาที่ยั่งยืน ความยั่งยืนในบริบทนี้จึงมิใช่เพียงผลลัพธ์เชิงตัวเลข แต่หมายถึงการสร้างระบบที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยศักยภาพของคนในพื้นที่เอง ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ที่มุ่งให้พื้นที่ที่มีอิสระและความคล่องตัวในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา นอกจากนี้การดำเนินกระบวนการโค้ช ตลอดจนการสร้างทีมแบบไร้รอยต่อ (seamless team) ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการและการดำเนินงานของกลไกความร่วมมือนี้ให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ จันทะคุณ, สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต และอมรรัตน์ วัฒนาร (2564, หน้า 76) การโค้ชโดยการใช้คำถามกระตุ้นคิด กับผู้บริหาร ทีมวิชาการ และคณะครูตาม GROW model สร้างการเรียนรู้ (content) และนิเทศ ติดตาม มีกิจกรรมที่เน้นสร้างความตระหนักให้ครูเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมสืบสานเรื่องราว มีกิจกรรมที่เน้นสร้างพลังการทำงานเป็นทีม สร้างกรอบความคิดเติบโตให้ครูมองเห็นความสำเร็จร่วมกัน จึงทำให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังจนสำเร็จและมีคุณภาพ



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การนำกลไกขับเคลื่อนไร้รอยต่อพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองไปใช้ควรทำการพิจารณาความเหมาะสม องค์ประกอบของคณะกรรมการด้านการศึกษาของจังหวัด บริบทการทำงาน สภาพแวดล้อมเป็นสำคัญก่อนทำการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันด้วยการโค้ช เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. การพัฒนาทักษะการโค้ชควรใช้การโค้ชร่วมกับการให้คำปรึกษา (coaching and mentoring) จะช่วยให้ครูได้ทำการปรับตัวก่อนการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมั่นใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนาระบบการติดตามเพื่อศึกษาความยั่งยืนในระยะยาว และออกแบบการเสริมแรง เพื่อความมั่นคงและยั่งยืน
2. ควรศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละพื้นที่ ทั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และพื้นที่ปกติ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเชิงนโยบายระดับชาติต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2021/02/5-4.pdf> [2569, 20 เมษายน].
- จักรกฤษณ์ จันทะคุณ, สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต, และอมรรัตน์ วัฒนารธร. (2564). การพัฒนาหลักสูตรถ้ำหลวงขุนน้ำนางนอน ด้วยกระบวนการโค้ช. **วารสารการศึกษาและนวัตกรรม, 23**(2), หน้า 65-79.
- ณัฐนิช กาลพัฒน์, สุวิทย์ ภาณุจारी, และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2566). รูปแบบการโค้ชเชิงบูรณาการด้วยหลักกัลยาณมิตรธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา. **วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน, 6**(1), หน้า 89-102.
- ณัฐศรีพันธุ์ พรหมเผ่า. (2567). รูปแบบการบริหารความร่วมมือพหุภาคีเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษาโรงเรียนบ้านน้ำมิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. **วารสารวิจัยวิชาการ, 7**(4), หน้า 131-148.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรางวไล ชูหนู และสุนทรี วรรณไพเราะ. (2569). การขับเคลื่อนโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาสู่ความยั่งยืนด้วยกลไกการนิเทศ. **วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการศึกษา, 2**(1), หน้า 41-55.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

พสุธิตา ตันตราจิน. (2563). รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชเพื่อผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 34(110), หน้า 216-226.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). *เจตนารมณ์พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.edusandbox.com/9th-mar-thailawnews/> [2569, 15 เมษายน].

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2568). *รายงานประจำปีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ปีการศึกษา 2567* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://drive.google.com/file/d/1frVkuScbsWeCBZtTY1nSpEd7PF8BhSqa/> [2569, 15 กุมภาพันธ์].

Bowser, G., Ho, S.S., Ziebell, A., & Lazendic-Galloway, J. (2024). Networking and collaborating: The role of partnerships across sectors to achieve educational goals in sustainability. *Sustainable Earth Reviews*, 7(17), pp. 1-8.

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.

Education Sandbox. (2021). *Sandbox development goals 2021-2026* (Online). Available: https://www.edusandbox.com/16th-jul-sandbox-development-goals/?utm_source=chatgpt.com [2024, July 16].



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
STRATEGIC DIGITAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE UNDER THE CHONBURI-RAYONG SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

จักรรินทร์ แจ่มใส*

Jakkarin Jamsai*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

The Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong

*Corresponding Author e-Mail: jamsai.jakkarin@gmail.com

(Received: 2026, February 13; Revised: 2026, May 7; Accepted: 2026, May 14)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 351 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน หลังจากนั้นสุ่มแบบง่าย โดยการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล รองลงมาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; ปัญญาประดิษฐ์

ABSTRACT

The objective of this research was to study the level of strategic digital leadership in the era of artificial intelligence under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service



Area Office. The sample consisted of 351 teachers under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office. The participants were selected through multistage sampling followed by simple random sampling using the lottery method. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that the overall level of strategic digital leadership in the era of artificial intelligence under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office was at a high level. When considering each dimension, all aspects were also rated at a high level. Ranked from the highest to the lowest mean scores, the dimensions were as follows: digital monitoring and evaluation, digital vision setting, application of artificial intelligence in learning management, innovation management, and digital learning promotion.

Keywords: Digital Leadership; Artificial Intelligence

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัลและการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ส่งผลให้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ในทุกมิติรวมถึงด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยจึงกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจนผ่านยุทธศาสตร์ชาติและแผนการศึกษาระยะยาว เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัลและสังคมฐานนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 67-69) นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยังมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัจฉริยะมาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาไทยให้มีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 33-35) แผนการศึกษาแห่งชาติยังระบุชัดเจนถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีความรู้ด้านดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 78-80)



ในมิติของเทคโนโลยีขั้นสูง นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2565-2570) ได้กำหนดให้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในภาครัฐและภาคการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การตัดสินใจเชิงข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรม (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565, หน้า 14-16) นโยบายดังกล่าวยังเน้นย้ำว่าการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำหนดทิศทางการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างมีจริยธรรมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565, หน้า 28-30) จากกรอบยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารจัดการศึกษา มิใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการดำเนินการดังกล่าวขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำดิจิทัลที่สามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ความสำเร็จของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับความทันสมัยของอุปกรณ์ แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ ขณะที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ทิศทาง นโยบาย และเงื่อนไขให้เกิดการใช้งานจริง หากขาดผู้นำ เทคโนโลยีจะถูกใช้เพียงเชิงงานธุรการและ ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนรู้ ผู้นำดิจิทัลทำให้การใช้เทคโนโลยีประสบผลสำเร็จผ่าน 5 กลไกสำคัญ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมเทคโนโลยีกับการพัฒนาผู้เรียน ตัดสินใจบนฐานข้อมูล ใช้สารสนเทศวางแผนและบริหาร พัฒนาครูและบุคลากร สร้างความสามารถและการเรียนรู้ร่วม สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล เปิดโอกาสทดลองและเกิดนวัตกรรมการสอน บริหารการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านและสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กร ดังนั้นเทคโนโลยีจะก่อให้เกิดคุณค่าทางการศึกษาได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่สามารถขับเคลื่อนคน ระบบ และวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมกัน (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562ก, หน้า 89-97)

ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership) ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในงานวิชาการว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน โดยผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Sheninger, 2019, pp. 6-8) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านอธิบายว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร (Bass & Riggio, 2006, pp. 3-5) โดยเฉพาะในบริบทของการ บูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่สามารถลดความกังวล สร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



แนวคิดการยอมรับในการใช้เทคโนโลยีขึ้นอยู่กับความคาดหวังด้านประสิทธิภาพ ความคาดหวังด้านความพยายาม อิทธิพลทางสังคม และเงื่อนไขสนับสนุน (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003, pp. 447-453) เมื่อนำมาประยุกต์ในบริบทสถานศึกษา การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อครูเชื่อว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ ลดภาระงาน และมีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ หากครูรับรู้ว่าการใช้งานยากหรือไม่จำเป็น ก็จะไม่เกิดการใช้งาน แม้โรงเรียนจะมีระบบที่ทันสมัยก็ตาม ดังนั้นการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทางการศึกษาไม่ได้เป็นเพียงประเด็นด้านเทคโนโลยี แต่เป็นประเด็นด้านพฤติกรรมมนุษย์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากเหตุผลดังกล่าวการศึกษายอมรับและการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ เพื่ออธิบายปัจจัยที่ทำให้ครูและบุคลากรตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายของสถานศึกษาทั้งด้านขนาด บริบททางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความพร้อมด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาด้านดิจิทัลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง (2566, หน้า 250-251) ที่พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ ทัศนคติด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร และการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร งานวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในพื้นที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ในอนาคต และสอดคล้องกับ ธนาชัย สิงห์ภู, ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง, สนั่น ประจงจิตร และจินตนา บัวขาว (2568, หน้า 31) ที่พบว่าการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีในการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายสนับสนุนให้ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัย

จากงานวิจัยที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าแม้จะมีการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดการศึกษาที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารสถานศึกษาโดยตรง งานวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นในการต่อยอดองค์ความรู้เดิม และตอบโจทย์การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง ดังนั้นการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากจะช่วยสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในอนาคตอย่างยั่งยืน

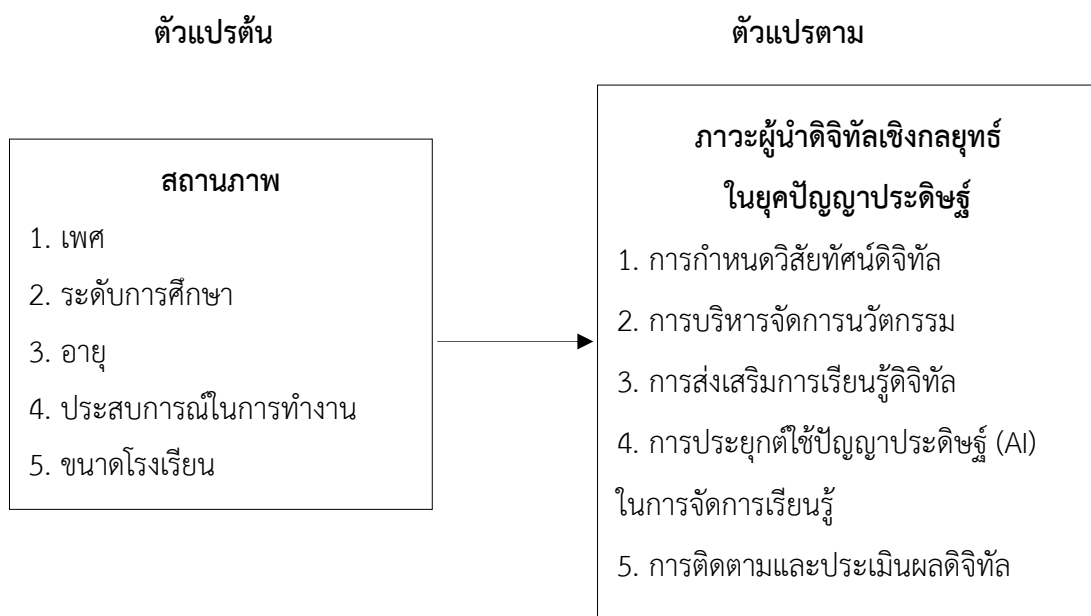


วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารสถานศึกษาจาก
นักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566, หน้า 15-22); สุกัญญา
เข้มช้อย (2562ข, หน้า 167-175); วิโรจน์ สารรัตน์ (2561, หน้า 45-52); ชาริณี ตรีวรวิญญู (2565, หน้า 88-94);
Zeng, Cheah & Abdullah (2025, pp. 2-10); Sheninger (2019, pp. 34-36); Pietsch & Mah (2024,
pp. 1052-1053); พงศ์ศักดิ์ ภาคมาช (2566, หน้า 45-50); กรรณิกา บุลสถาพร (2568, หน้า 366) พระมหา
อภิพงศ์ คำหงษา (2568, หน้า 14) Siemens (2013, pp. 1382-1387); ภาวดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร
ประวัตรุ่งเรือง (2566, หน้า 264-265) จากการรวบรวมงานวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ พบว่าภาวะผู้นำ
ดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีดังนี้
1) การกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การบริหารจัดการนวัตกรรม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล 4) การ
ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้ และ 5) การติดตามและประเมินผลดิจิทัล



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2568 จำนวน 3,864 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2568, หน้า 13) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 351 คน ด้วยการสุ่มแบบหลายชั้น (stratified random sampling) และการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้วิธีจับสลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถิติภาพ เป็นแบบสำรวจรายการ (check list) และตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล จำนวน 10 ข้อ ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม จำนวน 10 ข้อ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล จำนวน 10 ข้อ ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อ และการติดตามและประเมินผลดิจิทัล จำนวน 10 ข้อ รวม 50 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1962, p. 247) โดยแบบสอบถามฉบับนี้ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทำการประเมินโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง .60-1 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach 1951, pp. 300-302) ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้วัดความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม (internal consistency) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัยจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ระหว่างวันที่ 10-15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2569 และทำหนังสือส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พร้อมแนบ QR CODE แบบสอบถามไปกับหนังสือนำส่ง อีกทั้งแจ้งทางกลุ่มไลน์ผู้บริหาร ด้วยการแนบลิงก์ [https:// forms.gle/V66Rq93UpomwGWkA7](https://forms.gle/V66Rq93UpomwGWkA7) เพื่อสะดวกสำหรับผู้บริหาร ส่งลิงก์ให้กับข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ใช้เกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 350-351) ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย 1.00-1.50 หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 351 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 65.20 และเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 60.10 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงมาอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 รองลงมา 5-10 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 รองลงมาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.93	0.58	มาก	2
2. ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	3.79	0.49	มาก	4
3. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล	3.77	0.51	มาก	5
4. ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้	3.81	0.58	มาก	3
5. ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล	4.06	0.62	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	0.54	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$, $SD=0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล ($\bar{X}=4.06$, $SD=0.62$) รองลงมาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{X}=3.93$, $SD=0.58$) ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.81$,



$SD=0.58$) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ($\bar{X}=3.79$, $SD=0.49$) และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล ($\bar{X}=3.77$, $SD=0.51$)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์	3.94	0.65	มาก	8
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาในระดับชาติ	4.06	0.61	มาก	6
3. ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน	4.03	0.67	มาก	7
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางดิจิทัลของสถานศึกษา	4.18	0.63	มาก	2
5. วิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษามุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียน	4.20	0.58	มาก	1
6. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างมีจริยธรรมและคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล	4.14	0.58	มาก	3
7. วิสัยทัศน์ดิจิทัลมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	4.10	0.62	มาก	4
8. ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดทิศทางดิจิทัลของสถานศึกษา	4.09	0.60	มาก	5
9. วิสัยทัศน์ดิจิทัลช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร	3.86	0.63	มาก	10
10. ผู้บริหารผลักดันวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.91	0.61	มาก	9
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.58	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$, $SD=0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัลของ



สถานศึกษามุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X}=4.20$, $SD=0.58$) รองลงมาผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางดิจิทัลของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.18$, $SD=0.63$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ วิทยาลัยศานติจิตช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร ($\bar{X}=3.86$, $SD=0.63$)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทดลองใช้นวัตกรรมดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้	3.79	0.52	มาก	2
2. สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา	3.80	0.63	มาก	1
3. ผู้บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมดิจิทัลอย่างเหมาะสม	3.65	0.71	มาก	8
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	3.78	0.53	มาก	4
5. สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	3.69	0.64	มาก	6
6. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัญญาประดิษฐ์	3.73	0.59	มาก	5
7. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการใช้นวัตกรรมดิจิทัล	3.67	0.66	มาก	7
8. ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.50	0.63	ปานกลาง	10
9. นวัตกรรมที่นำมาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา	3.62	0.64	มาก	9
10. ผู้บริหารสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมภายในสถานศึกษา	3.79	0.59	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.49	มาก	



จากตารางที่ 3 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$, $SD=0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมการศึกษา ($\bar{X}=3.80$, $SD=.63$) รองลงมาผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทดลองใช้นวัตกรรมดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.79$, $SD=0.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.50$, $SD=0.63$)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล

ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้	3.79	0.52	มาก	4
2. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัล	3.57	0.63	มาก	10
3. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูอย่างต่อเนื่อง	3.63	0.60	มาก	8
4. มีการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.89	0.60	มาก	2
5. ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านเทคโนโลยี	3.83	0.61	มาก	3
6. ครูได้รับการสนับสนุนในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	3.64	0.58	มาก	7
7. การเรียนรู้ดิจิทัลช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้เรียน	3.76	0.55	มาก	5
8. ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสื่อดิจิทัล	3.90	0.62	มาก	1
9. มีการจัดอบรมหรือพัฒนาครูด้านการเรียนรู้ดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ	3.61	0.65	มาก	9
10. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	3.74	0.59	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.51	มาก	



จากตารางที่ 4 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$, $SD=0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสื่อดิจิทัล ($\bar{X}=3.90$, $SD=0.62$) รองลงมา มีการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}=3.89$, $SD=0.60$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัล ($\bar{X}=3.57$, $SD=0.63$)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการประยุกต์ใช้ AI ในการจัดการเรียนรู้

ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ ในการจัดการเรียนรู้	3.72	0.65	มาก	2
2. มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เรียน	3.52	0.78	มาก	10
3. ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ถูกนำมาใช้ในการออกแบบการ เรียนรู้เฉพาะบุคคล	3.70	0.77	มาก	3
4. ผู้บริหารกำหนดแนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างเหมาะสมและมีจริยธรรม	3.66	0.74	มาก	6
5. ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI)	3.64	0.80	มาก	7
6. ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ จัดการเรียนการสอน	3.61	0.64	มาก	9
7. ผู้บริหารติดตามผลการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการ เรียนรู้ของผู้เรียน	3.62	0.77	มาก	8
8. มีการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุน การประเมินผลการเรียนรู้	3.67	0.72	มาก	5
9. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยลดภาระงานของครู	3.68	0.74	มาก	4



ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
10. การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	3.90	0.61	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.58	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$, $SD=0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X}=3.90$, $SD=0.61$) รองลงมา ผู้บริหารสนับสนุนการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.72$, $SD=0.65$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน ($\bar{X}=3.67$, $SD=0.72$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล

ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารใช้ระบบดิจิทัลในการติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.01	0.72	มาก	7
2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหาร	4.03	0.66	มาก	5
3. ระบบดิจิทัลช่วยให้การประเมินผลมีความถูกต้องและรวดเร็ว	3.97	0.60	มาก	8
4. ผู้บริหารใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการบริหารและการเรียนรู้	3.76	0.67	มาก	10
5. มีการติดตามผลการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างเป็นระบบ	4.08	0.79	มาก	4
6. สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย	4.09	0.71	มาก	3
7. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.61	มาก	9



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
8. การประเมินผลดิจิทัลมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้	4.25	0.65	มาก	1
9. ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลผลการประเมินผ่านระบบดิจิทัล	4.02	0.67	มาก	6
10. ระบบการติดตามและประเมินผลช่วยยกระดับคุณภาพสถานศึกษา	4.12	0.65	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.62	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, $SD=.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ได้แก่ การประเมินผลดิจิทัลมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.65$) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาระบบการติดตามและประเมินผลช่วยยกระดับคุณภาพสถานศึกษา ($\bar{X}=4.12$, $SD=0.65$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการบริหารและการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.76$, $SD=0.67$)

อภิปรายผล

1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อันดับแรกได้แก่ การติดตามและประเมินผลดิจิทัล รองลงมาการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม และอันดับสุดท้าย ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล อาจเนื่องมาจากบริบทของการศึกษาในปัจจุบันที่มุ่งสู่การบริหารเชิงข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Sheninger (2019, pp. 25-34) ที่อธิบายว่าผู้นำดิจิทัลต้องใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร การตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลและนวัตกรรมทำให้โรงเรียนเปลี่ยนจากการบริหารแบบเดิมไปสู่การบริหารเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลในยุค AI และสอดคล้องกับ กรรณิกา บุลสถาพร (2568, หน้า 375) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการบริหารอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพบุคลากร ส่งเสริม



วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และมีการกำกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สอดคล้องกับ พิชญุตม์ มีเครือ, สุชาดา นันทะไชย, และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2568, หน้า 44) ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, อุษณีย์ สิ้นนลี, ทวีศิลป์ สารแสน และณัฐชยา สมมาศเดชสกุล (2568, หน้า 80) ที่พบว่าสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้ทุกสถาบันมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ วิชาชีพ มุ่งสู่คุณภาพมาตรฐานสากล และสามารถแข่งขันกับทุกประเทศในโลกได้

2. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษามุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กรสู่การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เพื่อพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของการบริหารการศึกษาจากการบริหารงานทั่วไปไปสู่การบริหารเชิงนวัตกรรมและข้อมูล อาจเนื่องมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลเป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะเมื่อผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียน จะทำให้ครูและบุคลากรเข้าใจทิศทางเดียวกัน และเกิดการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนและออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล สอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2563, หน้า 142-145) ที่อธิบายว่าผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งผลลัพธ์ผู้เรียน (learner outcome-based vision) และใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หากวิสัยทัศน์ชัดเจนจะทำให้การดำเนินงานของครูและบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง และ Siemens (2006, pp. 79-89) เสนอทฤษฎีการเชื่อมโยง (Connectivism) ว่าการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างหลากหลายและเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครือข่ายออนไลน์ เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการข้อมูล และการพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และยังอธิบายว่าลักษณะของความรู้ในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเชื่อมโยง คัดกรอง และประยุกต์ใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรทางการศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

สอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562ข, หน้า 188-194) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างชัดเจนและยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จะมีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนได้อย่าง



เป็นรูปธรรม เกิดความเข้าใจร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ ภารตอนันต์ (2564, หน้า 95-101) ที่พบว่าการบริหารสถานศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ทำให้ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน กลไก และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีหรือ AI ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยระบบสนับสนุน เช่น ฐานข้อมูล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถสร้างและใช้นวัตกรรมได้จริง สอดคล้องกับ Fullan (2014, pp. 44-49) ที่อธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้าง “ระบบสนับสนุนนวัตกรรม” (innovation support system) ทั้งด้านโครงสร้าง องค์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน หากองค์กรมีระบบสนับสนุนชัดเจน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะเกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เพียงนโยบาย และ OECD (2019, pp. 102-108) ที่ระบุว่าโรงเรียนในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีระบบนิเวศนวัตกรรม (innovation ecosystem) เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัล ฐานข้อมูล และเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนครูในการออกแบบการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารสามารถจัดระบบดังกล่าวได้ จะสะท้อนถึงภาวะผู้นำดิจิทัลในระดับสูง

สอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562ข, หน้า 201-207) ที่พบว่าการที่สถานศึกษามีโครงสร้างสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีการสอน ทำให้ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2564, หน้า 133-140) ที่พบว่าผู้บริหารที่จัดระบบสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแพลตฟอร์มดิจิทัล จะมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก เพราะระบบช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้จริงในสถานศึกษา

4. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสื่อดิจิทัล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนและครูอย่างต่อเนื่องผ่านเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน แต่ครอบคลุมการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566, หน้า 18-22) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และเทคโนโลยีอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองและการปรับตัวในโลกอนาคต หากสถานศึกษามีนโยบาย



สนับสนุนชัดเจน จะสะท้อนระดับภาวะผู้นำดิจิทัลที่สูง และสอดคล้องกับ Siemens (2006, pp. 25-36) ที่เสนอว่าการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเป็นเครือข่ายความรู้ (networked learning) ผู้เรียนต้องสามารถเข้าถึงและเชื่อมโยงความรู้จากสื่อดิจิทัลได้ตลอดเวลา

สอดคล้องกับ สุภิญญา แซ่มซ้อย (2562ข, หน้า 214-220) ที่พบว่าผู้บริหารที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ออนไลน์อย่างต่อเนื่อง จะมีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2561, หน้า 88-94) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ ทำให้ระดับการบริหารเชิงดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เพราะช่วยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียนและครู

5. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้นับสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะบุคคล มีการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และสามารถพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Luckin (2018, pp.74-82) ที่อธิบายว่าปัญญาประดิษฐ์สามารถทำหน้าที่เป็นระบบผู้ช่วยสอนอัจฉริยะ วิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนแบบรายบุคคล และช่วยครูออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (personalized learning) นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Holmes, Bialik & Fadel (2019, pp. 112-118) ที่ระบุว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการศึกษาช่วยปรับการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแบบเรียลไทม์ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะแห่งอนาคต ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

สอดคล้องกับ สุภิญญา แซ่มซ้อย (2562ข, หน้า 228-234) ที่พบว่าการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการจัดการเรียนรู้ทำให้ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสอดคล้องกับ อธิป เกตุสิริ, ณัฐยา เกตุสิริ, ศุภชัย เส้นเกษ และวารุณี เรียงรู้ (2568, หน้า 50) ที่พบว่าการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการศึกษาแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการยกระดับทั้งการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการพัฒนาผู้เรียนในหลายด้าน โดยเฉพาะการออกแบบการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนตามจังหวะของตนเองและได้รับเนื้อหาที่สอดคล้องกับระดับความสามารถ

6. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการติดตามและประเมินผลดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินผลดิจิทัลมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการเก็บ วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้กระบวนการประเมินผลมีความน่าเชื่อถือ ลดความคลาดเคลื่อนจากการประเมินแบบอัตวิสัย และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ สอดคล้องกับ Mandinach & Gummer (2016, pp.23-29) ที่อธิบายว่าการประเมินผล



เชิงข้อมูล (data-driven evaluation) ทำให้การตัดสินใจทางการศึกษามีความแม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพราะอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล สอดคล้องกับ Williamson (2017, pp. 61-67) ที่เสนอว่าเทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลและ AI ในการศึกษา ช่วยให้การประเมินผลมีความเป็นธรรม ตรวจสอบย้อนกลับได้ และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารการศึกษา จึงถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล

สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561, หน้า 122-128) ที่พบว่าการใช้ระบบสารสนเทศในการติดตามและประเมินผล ทำให้ระดับการบริหารเชิงดิจิทัลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เนื่องจากข้อมูลสามารถตรวจสอบได้และช่วยตัดสินใจได้ถูกต้อง และสอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวาณิช (2563, หน้า 210-216) ที่กล่าวว่า การประเมินผลด้วยระบบดิจิทัลและฐานข้อมูลกลาง ทำให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อถือในองค์กรส่งผลให้ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่ควรพัฒนาฐานข้อมูลกลางและแนวทางการใช้ผลการประเมินดิจิทัลของโรงเรียนในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนและครูอย่างเป็นระบบ พร้อมจัดอบรมให้ผู้บริหารและครูสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้จริง เพื่อให้การประเมินเป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพ ไม่ใช่เพียงการรายงานผล
2. สำนักงานเขตพื้นที่ควรกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ดิจิทัลร่วมและตัวชี้วัดด้านคุณภาพผู้เรียนที่สอดคล้องกันทั้งเขต พร้อมกำกับติดตามให้โรงเรียนแปลงสู่แผนปฏิบัติการระดับห้องเรียน และสนับสนุนเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารให้เกิดผลต่อผู้เรียนจริง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างโรงเรียน จัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัล และสร้างคลังสื่อกลาง โดยส่งเสริมการใช้ Generative AI เช่น เครื่องมือช่วยสร้างสื่อการสอน แผนการจัดการเรียนรู้ แบบฝึกหัด และสื่อมัลติมีเดีย เพื่อให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ เพื่อยกระดับคุณภาพและสมรรถนะของผู้เรียนรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับผลลัพธ์ผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาครั้งต่อไปควรเชื่อมโยงข้อมูลภาวะผู้นำดิจิทัลกับผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะ และทักษะอนาคตของผู้เรียน



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ในแต่ละโรงเรียน เพื่อยืนยันผลกระทบของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมในระดับเขตพื้นที่ และใช้เป็นฐานข้อมูลกำหนดนโยบายเชิงหลักฐาน

3. ควรศึกษาประเด็นการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์สร้างสรรค์ (generative AI) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

บรรณานุกรม

- กรรณิกา บุลสถาพร. (2568). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล: ถอดรหัส AI สู่ทักษะอนาคต. **วารสารพุทธศาสนศึกษาและการวิจัย**, 11(4), หน้า 366-379.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). **นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์ของประเทศไทย พ.ศ. 2565-2570**. กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- จาริณี ตรีวิทย์. (2565). **การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและทักษะแห่งอนาคตสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2564). **นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาชัย สิงห์ภู, ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง, สนั่น ประจงจิตร, และจินตนา บัวขาว. (2568). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. **วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม**, 3(1), หน้า 16-33.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พงศ์ศักดิ์ ภาคมาช. (2566). **ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, อุษณีย์ สีนนลี, ทวีศิลป์ สารแสน, และณัฐชา สมมาศเดชสกุล. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย. **วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์**, 3(2), หน้า 70-84.
- พระมหาอภิพงศ์ คำหงษา. (2568). ผู้นำการศึกษายุคใหม่: การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการขับเคลื่อนการศึกษาในยุค AI (ออนไลน์). **วารสารสิทธิจินดา**, 1(1) หน้า 14-24.
- พิชญุตม์ มีเครือ, สุชาดา นันทะไชย, และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2568). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับการส่งเสริมจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. **วารสารวิชาการ วิจัย และนวัตกรรม มสธ. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 5(1), หน้า 35-50.



- ภารดี อนันต์นาวิ. (2564). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภารดี อนันต์นาวิ และสิทธิพร ประวัตรุ่งเรือง. (2566). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(4). หน้า 250-268.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21: ทฤษฎี แนวคิด และกรณีศึกษาเพื่อการพัฒนาโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562ก). *ภาวะผู้นำดิจิทัลทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562ข). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล: การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ยุค Thailand 4.0* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2568). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ.2567)*.ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพฯ: พรักหวาน กราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2563). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อชิป เกตุสิริ, ญัฐยา เกตุสิริ, ศุภชัย แสนเกษ และวารุณี เรือนรู้. (2568). การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม*, 1(1) หน้า 44-51.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.



- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Boston: Center for Curriculum Redesign.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607–610.
- Likert, R. (1962). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Luckin, R. (2018). *Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century*. London: UCL Institute of Education Press.
- Mandinach, E.B., & Gummer, E.S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. New York: Teachers College Press.
- OECD. (2019). *Educating 21st century children: Emotional well-being in the digital age*. Paris, FR: OECD.
- Pietsch, M., & Mah, D.K. (2025). Leading the AI transformation in schools: it starts with a digital mindset. *Educational technology research and development*, 73(2), pp. 1043-1069.
- Sheninger, E.C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Siemens, G. (2013). Learning analytics: The emergence of a discipline. *American behavioral scientist*, 57(10), pp. 1380-1400.
- Siemens, G. (2006). *Knowing knowledge*. Vancouver, CA: Lulu Press.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), pp. 425-478.
- Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. London: Sage.
- Zeng M, Cheah KSL and Abdullah Z. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: a systematic thematic review. *Frontiers in Education*, 10(2025) pp. 1-11.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี และการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

FACTORS AFFECTING TECHNOLOGY ACCEPTANCE AND TEACHERS'

INTENTION TO USE TECHNOLOGY UNDER

UBON RATCHATHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

ธนภรณ์ สหกลจักร*, ธีรยุทธ อุไกรหงษา, ภูมิชาย สิมมาเคน, อุษณีย์ แสงสุข

Thanaporn Sahakonlajak*, Teerayut Ukraihongsa, Poomchai Simmakane,

Ussanee Seangsook

มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

The Eastern University of Management and Technology

*Corresponding Author e-Mail: thanaporn.s@umt.ac.th

(Received: 2026, February 4; Revised: 2026, May 9; Accepted: 2026, May 16)

บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี โดยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการและครู จำนวน 385 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความง่ายในการใช้ การได้รับประโยชน์ ความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และความรอบรู้ด้านคอมพิวเตอร์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 41 และพบว่าความง่ายในการใช้มีอิทธิพลพยากรณ์สูงสุด ในขณะที่ความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อความตั้งใจใช้งานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นบทสรุปของการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่การเรียนการสอนของครูนั้น เกิดจากการที่ครูรับรู้ถึงความสะดวกและคุณประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงมีความมั่นใจในทักษะดิจิทัลของตนเอง ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติในการพัฒนาครู 4 ด้านหลักคือ การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความง่ายในการใช้งานเพื่อประหยัด เวลาและต้นทุน การส่งเสริมการรับรู้ประโยชน์เพื่อเพิ่มคุณภาพผลงาน การมุ่งเน้นลดความวิตกกังวลในการใช้อุปกรณ์และซอฟต์แวร์ และการเสริมสร้างความรอบรู้ด้านอินเทอร์เน็ตและแพลตฟอร์มดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อยกระดับสมรรถนะของครูให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

คำสำคัญ: การยอมรับเทคโนโลยี; การตั้งใจใช้เทคโนโลยี; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุบลราชธานี

ABSTRACT

This research aimed to investigate the technology acceptance factors affecting teachers' intention to use technology under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office. This quantitative research was conducted with a sample of 385 school administrators and teachers selected through simple random sampling using the lottery method. The research instrument was a questionnaire, and the data were analyzed using multiple regression analysis with the Enter method.

The findings revealed that perceived ease of use, perceived usefulness, computer anxiety, and computer literacy significantly and jointly predicted teachers' intention to use technology at the .05 level of statistical significance. These variables were able to explain 41% of the variance in intention to use technology ($R^2=.41$). Among the predictors, perceived ease of use had the strongest predictive influence, whereas computer anxiety had a significant negative effect on the intention to use technology. The results indicate that teachers' intention to integrate technology into instructional practices is influenced by their perception of convenience, expected benefits, and confidence in their digital competencies. Therefore, the researcher proposes four practical approaches for teacher development: 1) promoting positive attitudes toward ease of use to reduce time and costs, 2) enhancing perceived usefulness to improve work quality, 3) reducing anxiety related to the use of hardware and software, and 4) strengthening computer and digital literacy regarding internet use and modern digital platforms. These approaches can help enhance teachers' competencies to keep pace with educational transformation in the 21st century and sustainably improve learning management efficiency for students.

Keywords: Technology Acceptance; Intention to use Technology; Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office



บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ระบบการศึกษาเป็นพลวัตที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครู มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การบูรณาการเทคโนโลยีกับการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับตัวครูเป็นสำคัญ ในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าสนใจให้แก่บทเรียน โดยการใช้เทคโนโลยีนั้นต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายทางด้านวิธีการสอนมากกว่าเพียงแค่การสร้างแรงจูงใจเบื้องต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านเครื่องมือคอมพิวเตอร์เพื่อสร้างโครงการสอนทั้งแบบกลุ่มและการศึกษาอิสระ (Voogt, Pieters & Handelzalts, 2016, p. 121)

พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของครูมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความเชื่อที่นำไปสู่การสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน อย่างไรก็ตามการประเมินครูและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวัดความสำเร็จทางการศึกษา (Darling- Hammond, 2010, p. 35; Okeke & Mtyuda, 2017, p. 58) โดยเฉพาะการประเมินสมรรถนะและผลงานของครูที่เป็นหน้าที่หลักและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้เรียน ปัจจุบันการประเมินสมรรถนะครูได้รับการขับเคลื่อนไปทั่วโลกในฐานะตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพ (Sumaryanta, 2018, p. 3) ครูจึงมีบทบาทสำคัญในการดัดแปลงกระบวนการสอนแบบปกติไปสู่กิจกรรมการเรียนรู้บนโลกออนไลน์ (Trust & Whalen, 2020, p. 190) และถูกคาดหวังให้พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเพื่อการออกแบบวิธีการสอนตามบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการจัดการเรียนการสอนทางไกล (Cabero-Almenara, Guillén-Gámez, Ruiz-Palmero & Palacios-Rodríguez, 2021, p. 4695; Damşa, Langford, Uehara & Scherer, 2021, p. 3) การที่ครูและนักเรียนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการใช้ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทักษะด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงสื่อสังคม ความสามารถในการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์และทัศนคติเชิงบวก จะนำไปสู่การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่สังคมอย่างสมบูรณ์ (Méndez, Tort, Rodríguez & Laverde, 2021, p. 20) บทบาทของครูต้องปรับเปลี่ยนเป็นผู้ประสานงานการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรดิจิทัล โดยมีหลักฐานยืนยันว่าครูที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลจะสามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ (Guillén-Gámez, Romero Martínez & Ordóñez Camacho, 2020, p. 56; Cabero-Almenara, Guillén-Gámez, Ruiz-Palmero & Palacios-Rodríguez, 2021, p. 4692) สอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ จินเมือง, จิรศักดิ์ แซ่โค้ว และญาณิศา บุญจิตร (2567, หน้า 209) ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนและส่งผลต่อความตั้งใจใช้เทคโนโลยี

ในการอธิบายพฤติกรรมเปลี่ยนผ่านสู่การใช้เทคโนโลยี รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) จึงถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งาน (Davis, 1989, p. 319; Chang, Hsu & Lee, 2016, p. 111) ควบคู่ไปกับความ



เหมาะสมของเทคโนโลยีกับงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถสนับสนุนผลงานได้อย่างเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ทัศนคติของผู้ใช้ที่เกิดจากการทำงานในระบบออนไลน์และการได้รับข้อมูลที่ทันเวลา ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจและความพึงพอใจในการใช้เทคโนโลยี (Al-Fraihat, Joy, Masa'deh & Sinclair, 2020, p. 80)

นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านความตั้งใจซึ่งประกอบด้วยทัศนคติและความเชื่อ รวมถึงองค์ประกอบด้านทักษะความรู้ภายใต้กรอบแนวคิดความรู้ในเนื้อหาผนวกวิธีสอนและเทคโนโลยี (TPACK) เป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบูรณาการเทคโนโลยี (Knezek & Christensen, 2016, p. 307; Mishra & Koehler, 2006, p. 1017) อีกทั้งปัจจัยด้านความคาดหวังในผลงาน ความพยายาม อิทธิพลทางสังคม และคุณภาพของระบบ ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่พยากรณ์พฤติกรรมการตั้งใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Venkatesh, Thong & Xu, 2012, p. 157; Alturise, Alshmrany, Alkhalifah & Alkhalaf, 2022, p. 53)

ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลต่อรูปแบบการยอมรับและการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัด เพื่อทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจ อุปสรรค และสมรรถนะดิจิทัลที่แท้จริงในบริบทพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี เนื่องจากข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าครูในจังหวัดอุบลราชธานีมีปัญหการใช้เทคโนโลยี โดยครูผู้สอนขาดทักษะและความเข้าใจในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความไม่คุ้นเคยนี้ทำให้เกิดอุปสรรคในการออกแบบหลักสูตรและการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขาดแคลนการสนับสนุนและการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลหยุดชะงัก สภาพการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของบุคลากรที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม (พีรญา ทองเฉลิม, วชิระ โมราชาดิ และศิริลักษณ์ วัฒนสิน, 2567, หน้า 792-793) ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างศักยภาพครู การออกแบบระบบสนับสนุนการสอนออนไลน์ และการกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อมุ่งเน้นให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี สามารถบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมืออาชีพ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในเขตพื้นที่ให้ก้าวทันต่อสังคมสารสนเทศสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

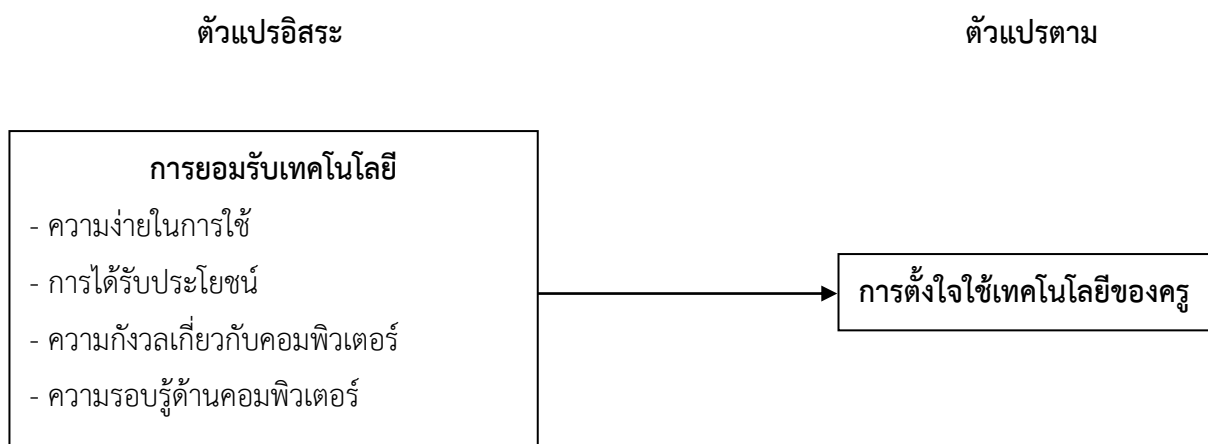
เพื่อศึกษาปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี



สมมติฐานของการวิจัย

1. ความง่ายในการใช้งานส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี
2. การได้รับประโยชน์ส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี
3. ความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี
4. ความรอบรู้ด้านคอมพิวเตอร์ส่งผลต่อการตั้งใจใช้เทคโนโลยีของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี รวมทั้งสิ้น 10,715 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี, ออนไลน์, 2567) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยี จำนวน 16 ข้อ และตอนที่ 2 ปัจจัยด้านการตั้งใจใช้เทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ ข้อคำถามตอนที่ 1-2



เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (likert scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 112) มีระดับค่าคะแนน ดังนี้ 5 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึงเห็นด้วยมาก 3 หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึงเห็นด้วยน้อย 1 หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพทั้งในด้านความตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) มีรายละเอียดดังนี้

ด้านความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ผู้วิจัยพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลด้วยสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) พบว่ามีค่าเท่ากับ .87 และ .83 มากกว่า .05 และเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนการทดสอบค่าความแปรปรวนร่วม (extraction) ของแต่ละข้อคำถาม พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .50-.83 และระหว่าง .79-.83 ซึ่งผ่านเกณฑ์การยอมรับที่ .50 ขึ้นไปทุกข้อ บ่งชี้ว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถอธิบายโครงสร้างขององค์ประกอบหลักได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้องค์ประกอบที่สกัดได้ยังสามารถอธิบายความแปรปรวนรวม (total variance explained) ได้ถึงร้อยละ 72.77 และ 80.79 ถือว่าอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าโครงสร้างของแบบสอบถามมีความครอบคลุมและสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน (นพมาศ พุ่มฉวี, สุเมธ งามกนก และสมพงษ์ ปั่นหุ่น, 2562, หน้า 59) และการทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .71 และ .92 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ (มากกว่า .70) แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามให้ผลการวัดที่น่าเชื่อถือ (นพมาศ พุ่มฉวี, สุเมธ งามกนก และสมพงษ์ ปั่นหุ่น, 2562, หน้า 57) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงตรงรายข้อ (corrected item-total correlation) ครรามีค่ามากกว่า .20 ขึ้นไป พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .47-.61 และ .80-.83 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีอำนาจจำแนกที่ดี (ธีรศักดิ์ พลพันธ์, 2567, หน้า 25) ดังนั้นจากผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีคุณภาพโดยรวมในด้านความตรงและความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่เหมาะสม สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตารางที่ 1 คุณภาพแบบสอบถาม

ค่าสถิติ	การยอมรับเทคโนโลยี	การตั้งใจใช้
KMO	.87	.83
Extraction	.50-.83	.79-.83
Variance	72.77%	80.79%
Alpha	.71	.92
Corrected	.47-.61	.80-.83



การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2568 โดยประสานงานขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ทั้งในรูปแบบเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยสามารถติดตามและจัดเก็บข้อมูลกลับคืนได้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระบุไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (enter regression) โดยพิจารณาจากสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เพื่ออธิบายอำนาจในการพยากรณ์ และใช้สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) พร้อมทั้งค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการเปรียบเทียบน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร เพื่อนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการพยากรณ์และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับอิทธิพลของตัวแปรแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าองค์ประกอบความง่ายในการใช้มีอิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลทดสอบ ($t=5.69^*$, $p<.05$) กับมีคะแนนมาตรฐานสำหรับการทำนายผลที่ 0.28

องค์ประกอบการได้รับประโยชน์มีอิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลทดสอบ ($t=5.08^*$, $p<.05$) และมีคะแนนมาตรฐานสำหรับการทำนายผลที่ 0.24

องค์ประกอบความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มีอิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลทดสอบ ($t=-3.79^*$, $p<.05$) และมีคะแนนมาตรฐานสำหรับการทำนายผลที่ -0.17

องค์ประกอบความรู้ด้านคอมพิวเตอร์มีอิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลทดสอบ ($t=3.60^*$, $p<.05$) และมีคะแนนมาตรฐานสำหรับการทำนายผลที่ 0.17

ตารางที่ 2 อิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้ (Intention to Use: IU)

Independent	B	Beta	Std.	t	p
(ค่าคงที่)	2.30		0.38	6.05	.00
ความง่ายในการใช้ (EU)	0.44	0.28	0.07	5.19*	.00
การได้รับประโยชน์ (PU)	0.32	0.24	0.06	5.08*	.00
ความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (CA)	-0.14	-0.17	0.03	-3.49*	.00
ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ (CE)	0.20	0.17	0.05	3.60*	.00
$R=0.42$, $R^2=0.41$, $F=12.96^*$, $p=.00$, Std.=0.70					

* $p<.05$



จากตารางที่ 2 พบว่าองค์ประกอบความง่ายในการใช้ การได้รับประโยชน์ ความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และความรอบรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มีอำนาจพยากรณ์ร่วมกันต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีผลทดสอบ $F=12.96^*$, $p=.00$ มีสัมประสิทธิ์พยากรณ์ที่ 0.41 รวมถึงมีความคลาดเคลื่อนสะสมที่ 0.70 และเป็นเหตุผลทำให้ยอมรับในสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อการตั้งใจใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานมาสร้างสมการแนวทางการพัฒนาจะได้รูปของสมการพยากรณ์ต่อไปนี้

$$IU = .28EU + .24PU + (-.17CA) + .17CE$$

จากสมการพยากรณ์ได้แนวทางสำหรับการพัฒนาการยอมรับเทคโนโลยีให้มีผลต่อการตั้งใจใช้จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาความง่ายในการใช้ 2) แนวทางการพัฒนาการได้รับประโยชน์ 3) แนวทางการพัฒนาลดความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ 4) แนวทางการพัฒนาความรอบรู้ด้านคอมพิวเตอร์ สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของการยอมรับเทคโนโลยีมีผลต่อการทำนายขนาดของการตั้งใจใช้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีองค์ประกอบความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มีอำนาจในเชิงลบ

อภิปรายผล

จากการศึกษาพบข้อค้นพบสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลในเชิงวิชาการได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูจำเป็นต้องมุ่งเน้นการลดปัจจัยด้านลบ โดยเฉพาะความวิตกกังวลในการใช้คอมพิวเตอร์ ในขณะที่ควรส่งเสริมและจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งานและการรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ครูตระหนักว่าการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์สามารถยกระดับคุณภาพงาน พัฒนาผลผลิตและสร้างความสะดวกในการบริหารจัดการ ซึ่งช่วยลดต้นทุนด้านเวลาและทรัพยากร แต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ จินเมือง, จิรศักดิ์ แซ่ไคว้ และญาณิศา บุญจิตร (2567, หน้า 209) ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น สามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนและส่งผลต่อความตั้งใจใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้สอดคล้องกับ Sakuljao, Satiennam, Satiennam, Kronprasert & Jaensirisa (2023, p. 1) ที่อธิบายการตั้งใจใช้งานผ่านแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีอันเป็นที่แพร่หลายของ Venkatesh & Davis (2000, p. 186) ระบุว่าความตั้งใจใช้งานเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงระดับความเชื่อมั่นของบุคคลในการนำเทคโนโลยีเฉพาะทางมาใช้เพื่อปรับปรุงผลผลิตหรือประสิทธิภาพการทำงาน เช่นเดียวกับ Nazari-Shirkouhi, Badizadeh, Dashtpeyma & Ghodsi (2023, p. 7920) ที่ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ความง่ายในการใช้งานส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการใช้งานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การรับรู้ประโยชน์ยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจใช้งาน เนื่องจากช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความรวดเร็วในการเข้าถึงบริการ



อย่างไรก็ตามนอกจากปัจจัยด้านการใช้งานเทคโนโลยีแล้ว การสร้างความเชื่อมั่นถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญ โดย Chiu, Wang, Fang & Huang (2014, p. 86) เสนอว่าความไว้วางใจและชื่อเสียงของระบบหรือผู้ให้บริการเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนความตั้งใจและการตัดสินใจใช้งาน เนื่องจากช่วยลดความเสี่ยงและความกังวลของผู้ใช้ ซึ่งความไว้วางใจดังกล่าวประกอบด้วยมิติของความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ในระบบปฏิบัติงาน (Lee & Truban, 2001, p. 76)

โดยสรุปการบูรณาการเทคโนโลยีในการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของครูในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าสนใจ โดยต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางด้านวิธีการสอนเป็นหลักมากกว่าเพียงการสร้างแรงจูงใจเพียงระยะสั้น ครูจึงควรได้รับการสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอน ทั้งในรูปแบบกลุ่มและการศึกษาอิสระ (Voogt, Pieters & Handelzalts, 2016, p. 121) ซึ่งปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมของครู อันจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่พัฒนาได้จากการวิจัยคือ การช่วยให้ครูสามารถนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนไปจนถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจากความตั้งใจใช้นั้นเป็นผลเกิดจากการพัฒนาความง่ายในการใช้ การได้รับประโยชน์ ลดความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และการสร้างความรอบรู้ด้านคอมพิวเตอร์สำหรับนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนที่ได้รับการเอาใจใส่ต่อความแตกต่างกันด้านอายุ รายได้และความถนัดในการใช้สื่อออนไลน์ทั้งนี้เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีไปเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้และประสิทธิผลการเรียน พัฒนาศักยภาพการแข่งขันและการเอาตัวรอดในสังคมไร้ความเคารพต่อกติกา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. แนวทางการพัฒนาความง่ายในการใช้ ประกอบด้วย การสร้างความเชื่อว่าการใช้เทคโนโลยีเป็นความท้าทาย การบริการของเทคโนโลยีที่มีกระบวนการประหยัดเวลา และการบริการของเทคโนโลยีมีความสะดวก ประหยัดเวลาและต้นทุนในการทำงาน
2. แนวทางการพัฒนาการได้รับประโยชน์ ประกอบด้วย พัฒนาการทำงานออนไลน์มีประโยชน์มากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 พัฒนาการทำงานออนไลน์เพิ่มคุณภาพการทำงาน และพัฒนาการทำงานออนไลน์เป็นการพัฒนาผลงานและสามารถศึกษาเพิ่มเติม
3. แนวทางการพัฒนาลดความกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย ลดความรู้สึกกังวลในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ ลดความไม่แน่ใจและกลัวการใช้อุปกรณ์ ICT ในการทำงาน เช่น การใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และพัฒนาการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีไม่ค่อยสะดวกเพื่อใช้ในการทำงาน



4. แนวทางการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย พัฒนาความมั่นใจในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการทำงาน พัฒนาความรู้เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตเพื่อการทำงาน และสร้างความรู้เกี่ยวกับแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาประเด็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน ศักยภาพการแข่งขัน การเอาตัวรอดในสังคมไร้ขีดจำกัด และการเผชิญหน้ากับทุกวิกฤติสังคม

บรรณานุกรม

ธีรศักดิ์ พลพันธ์. (2567). ปัจจัยเชิงเหตุของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านวิทยาการข้อมูลเชิงธุรกิจ.

วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 14(3), หน้า 18-35.

นพมาศ พุ่มฉวี, สุเมธ งามนก และสมพงษ์ ปันหุ่น. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการสอนของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 16(31), หน้า 53-65.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พิรญา ทองเฉลิม, วชิระ โมราชาติ และศิริลักษณ์ วัฒนสิน. (2567). การพัฒนาความสามารถการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ สำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 6(3), หน้า 790-801.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี. (2567). *BIGDATA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<http://101.51.2.178/BigData.Ubon3/tablePerson.sex.php?op=3.4&tab1=active> [2568, 1 สิงหาคม].

เสาวลักษณ์ จินเมือง, จิรศักดิ์ แซ่ไคว้ และญาณิศา บุญจิตร. (2567). การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.

วารสารวิจัยวิชาการ, 7(5), หน้า 207-224.

Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R., & Sinclair, J. (2020). Evaluating E-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 10(2), pp. 67-86.



- Alturise, A., Alshmrany, S., Alkhalifah, T., Alkhalaf, A. (2022). Factors Influencing the Acceptance of Mobile Learning in K-12 Education in Saudi Arabia: Towards a Shift in the Saudi Education System vis-à-vis Saudi 2030 Vision. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 16(1), pp. 52-77.
- Cabero-Almenara, J., Guillén-Gámez, F.D., Ruiz-Palmero, J., & Palacios-Rodríguez, A. (2021). Digital competence of higher education professor according to DigCompEdu. Statistical research methods with ANOVA between fields of knowledge in different age ranges. *Education and Information Technologies*, 26(4), pp. 4691-4708.
- Chang, C.M., Hsu, M.H., & Lee, Y.J. (2016). How can social networking sites help build customer loyalty? An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), pp. 111-123.
- Chiu, C.M., Wang, E.T., Fang, Y.H., & Huang, H.Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information systems journal*, 24(1), pp. 85-114.
- Darling-Hammond, L. (2010). Teacher education and the American future. *Journal of teacher education*, 61(1-2), pp. 35-47.
- Damşa, C., Langford, M., Uehara, D., & Scherer, R. (2021). Teachers' agency and online education in times of crisis. *Computers in human behavior*, 121(2021), pp. 1-16.
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), pp. 319-340.
- Guillén-Gámez, F.D., Romero Martínez, S.J., & Ordóñez Camacho, X. G. (2020). Diagnosis of the attitudes towards ICT of education students according to gender and educational modality. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 12(1), pp. 56-71.
- Knezek, G., & Christensen, R. (2016). Extending the Will, Skill, Tool Model of Technology Integration: Adding Pedagogy as a New Model Construct. *Journal of Computing in Higher Education*, 28(3), pp. 307-325.
- Lee, M. K., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce*, 6(1), pp. 75-91.
- Mishra, P., & Koehler, M.J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers college record*, 108(6), pp. 1017-1054.



- Nazari-Shirkouhi, S., Badizadeh, A., Dashtpeyma, M., & Ghodsi, R. (2023). A model to improve user acceptance of e-services in healthcare systems based on technology acceptance model: an empirical study. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, **14**(6), pp. 7919-7935.
- Okeke, C.I., & Mtyuda, P.N. (2017). Teacher job dissatisfaction: Implications for teacher sustainability and social transformation. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, **19**(1), pp. 57-68.
- Sakuljao, P., Satiennam, W., Satiennam, T., Kronprasert, N., & Jaensirisak, S. (2023). Understanding Intention to Use Conditionally Automated Vehicles in Thailand, Based on an Extended Technology Acceptance Model. *Sustainability*, **15**(3), pp. 1-15.
- Sumaryanta. (2018). *Assessing teacher competence and its follow-up to support professional development sustainability*. Yogyakarta, ID: Yogyakarta State University.
- Trust, T. & Whalen, J. (2020). Should teachers be trained in emergency remote teaching? Lesson learned from the COVID-19 pandemic. *Journal of technology and teacher education*, **28**(2), pp. 189-199.
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, **46**(2), pp. 186–204.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology1. *MIS quarterly*, **36**(1), pp. 157-178.
- Voogt, J.M., Pieters, J.M., & Handelzalts, A. (2016). Teacher collaboration in curriculum design teams: Effects, mechanisms and conditions. *Educational Research and Evaluation*, **22**(3-4), pp. 121-140.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

เศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน
ของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
CREATIVE ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF SAI NOI HOMESTAY ECOTOURISM VILLAGE,
PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PROVINCE

สรিকা นนทะสร*, อรรถเวทย์ พฤกษ์สถาพร, นลินี พานสายตา

Sarika Nonthasorn*, Atthawet Prougestaporn, Naline Phansaita

วิทยาลัยดุสิตธานี

Dusit Thani College

*Corresponding Author e-Mail: sarika.no@dtc.ac.th

(Received: 2026, April 21; Revised: 2026, June 11; Accepted: 2026, June 19)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อ ศึกษากระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากทุนวัฒนธรรม 2) เพื่อวิเคราะห์การจัดการแบบมีส่วนร่วมของเครือข่าย “บวร” และ 3) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนเพื่อความยั่งยืนของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง ผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และวิเคราะห์เชิงธีม

ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างมูลค่าชุมชนใช้กระบวนการ “สาธิต ปฏิบัติจริง นำกลับบ้าน” ผ่านกิจกรรมภูมิปัญญา เช่น การทำยาหม่องสมุนไพร ปักสไบมอญ และทำขนมไทยมงคล ซึ่งใช้วัตถุดิบในพื้นที่เพื่อลดต้นทุนและสร้างเอกลักษณ์ ช่วยดึงดูดการท่องเที่ยวซ้ำและเพิ่มรายได้หมุนเวียนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดการแบบมีส่วนร่วมขับเคลื่อนผ่านเครือข่าย “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน/รัฐ) โดยมีบ้านเป็นฐานถ่ายทอดความรู้ วัดเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรม และรัฐสนับสนุนมาตรฐานบริการ บริหารงานโดยคณะกรรมการโฮมสเตย์ที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และ 3) รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืนสังเคราะห์ “โมเดลการสร้างคุณค่าจากวัฒนธรรมสู่ระบบชุมชนการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน เชื่อมโยงความสำเร็จใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ รายได้เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 15-20 ต่อปี มิติสังคมเกิดความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์มีสวัสดิการชุมชนและชมรมผู้สูงอายุ และมิติสิ่งแวดล้อมมีการลดใช้พลาสติก ผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และอนุรักษ์บึงบัวหลวง สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนต้นทุนทางวัฒนธรรมเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกื้อกูลต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรอย่างยั่งยืน



ABSTRACT

This qualitative research aimed to: 1) examine the process of economic value creation from cultural capital; 2) analyze participatory management through the Borworn (home-temple-school/government) network; and 3) synthesize a community-based creative economy model to support the sustainability of Sai Noi Homestay Village, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. This qualitative research employed purposive sampling to select ten key informants. Data were collected through semi-structured interviews and participant observation. Data credibility was ensured through triangulation, and thematic analysis was employed for data analysis.

The findings revealed that: 1) community value creation was driven by a “demonstration - hands-on practice - take-home” process through local wisdom activities such as herbal balm making, Mon-style sash embroidery, and auspicious Thai dessert production. These activities utilized local materials to reduce costs and create a distinctive identity, thereby encouraging repeat visitation and generating continuous household income circulation within the community; 2) participatory management was mobilized through the Borworn network, in which households served as the primary base for knowledge transmission, temples functioned as cultural centers, and government agencies supported service standards. Management was overseen by a homestay committee management was overseen by the homestay committee, which strengthened community capacity and participation, thereby strengthening community cohesion; and 3) The Creative Economy Model for Sustainability Community Development. This study synthesizes a “Culture-to-Value Creation Model” for a Sustainable Creative Tourism Community, which links success across three balanced dimensions. Economically, community income has grown at an average rate of 15-20% per year. Socially, the model has fostered a sense of pride in local identity, alongside the establishment of community welfare systems and elderly associations. Environmentally, it has promoted plastic reduction, the production of bio-fertilizers, and the conservation of Bueng Bua Luang wetland. This model reflects the successful transformation of cultural capital into economic and social value, thereby contributing to the sustainable conservation of community resources and local cultural resources.



Keywords: Creative Economy; Cultural Capital; Sustainability

บทนำ

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) โดยคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา ระบุว่า การพัฒนาควรสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มนุษย์ในปัจจุบันตอบสนองความต้องการของตนเองได้ โดยไม่ทำลายความสามารถของคนรุ่นหลัง (World Commission on Environment and Development, Online, 1987) แนวคิดนี้ได้รับการต่อยอดโดย Elkington (Online, 1998) ผ่านกรอบหลัก 3 ประการ (triple bottom line) ที่มุ่งให้ภาคธุรกิจและชุมชนพัฒนาอย่างมีสมดุลในสามมิติ ได้แก่ สังคม (social) สิ่งแวดล้อม (environmental) และเศรษฐกิจ (economic) แนวคิดนี้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานชุมชนในแหล่งท่องเที่ยวที่มุ่งส่งเสริมรายได้และคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ในระยะยาว ทั้งนี้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับชุมชน โดย Howkins (2001, p. 7) อธิบายว่าเศรษฐกิจสร้างสรรค์คือระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดและนวัตกรรม ซึ่งสามารถเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ ขณะที่ Throsby (2008, p. 149) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากวัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงกับทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยสร้างความโดดเด่นและความสามารถในการแข่งขันของชุมชน นอกจากนี้รายงานขององค์การการค้าและการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD, Online, 2022) ยังระบุว่าเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบ ทั้งยังมีส่วนช่วยในการสร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มโอกาสทางการส่งออก และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้นการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการพัฒนาชุมชนจึงนับเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างอัตลักษณ์ท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นจังหวัดท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลกในฐานะเมืองมรดกทางวัฒนธรรมของไทย มีทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรการท่องเที่ยวที่มีคุณค่า แต่การพัฒนาในระดับพื้นที่ยังเผชิญความท้าทายจากความเหลื่อมล้ำระหว่างเศรษฐกิจเมืองกับเศรษฐกิจชนบท โดยเฉพาะพื้นที่ตำบลไทรน้อย อำเภอบางบาล มีศักยภาพด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต และภูมิปัญญาไทยที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนผ่านทุนทางวัฒนธรรมจึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างรายได้และความมั่นคงทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น กรณีของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นโฮมสเตย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 อีกทั้งยังได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน (ASEAN Homestay Standard) ในปี พ.ศ.2560 จนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็น



โฮมสเตย์ที่ผ่านมาตรฐานเพื่อเป็นต้นแบบโฮมสเตย์เพื่อสุขภาพ (healthy homestay) ในปี พ.ศ.2563 โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นตัวอย่างของการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ใช้ทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การรำมอญ การทำขนมไทย การนวดแผนไทย และพิธีกรรมท้องถิ่น มาต่อยอดเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่สร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Richards (2014, pp. 130-135) ที่อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทในการพัฒนาการท่องเที่ยวผ่านการสร้างคุณค่าจากประสบการณ์ (experiential value) และการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยว ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของพื้นที่ในเชิงสร้างสรรค์

แม้ว่าจะมีงานศึกษาจำนวนมากที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการท่องเที่ยว และแนวโน้มของการเปลี่ยนผ่านจากการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่เน้นมรดกที่จับต้องได้ไปสู่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชน (Richards, 2014, pp. 132-136) อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในระดับนโยบายหรือพื้นที่ท่องเที่ยวระดับจังหวัด โดยให้ความสำคัญกับการจัดการทุนทางวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ (วรวิทย์ เกิดสวัสดิ์, วัชรินทร์ ระฤกชาติ, ฤทธิพงษ์ ระฤกชาติ และนิศานาถ เนตรบารมี, 2568, หน้า 168-170) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยวเพื่อความยั่งยืน (เบญจวรรณ เบญจกรณ์, สุรพงษ์ วงษ์ปาน และพุทธพร ลีวิเศษ, 2568, หน้า 53) ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนฐานความยั่งยืน (สุพัฒน์ แก้วจันทร์, 2565, หน้า 73) ยังปรากฏช่องว่างทางวิชาการเกี่ยวกับการศึกษากลไกเชิงโครงสร้างในระดับชุมชน

ขณะที่งานวิจัยเชิงลึกที่บูรณาการ "ทุนวัฒนธรรม เศรษฐกิจสร้างสรรค์ กลไกบวร" ในระดับหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะในบริบทชุมชนไทย-มอญที่ได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน นอกจากนี้งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บางส่วนยังคงมุ่งเน้นมิติทางเศรษฐกิจและการออกแบบกิจกรรมเป็นหลัก (อนุวัฒน์ ชมภูปัญญา และธนัสสา โรจนตระกูล, 2565, หน้า 420) แต่ยังขาดการสังเคราะห์รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ทั้งสามมิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ

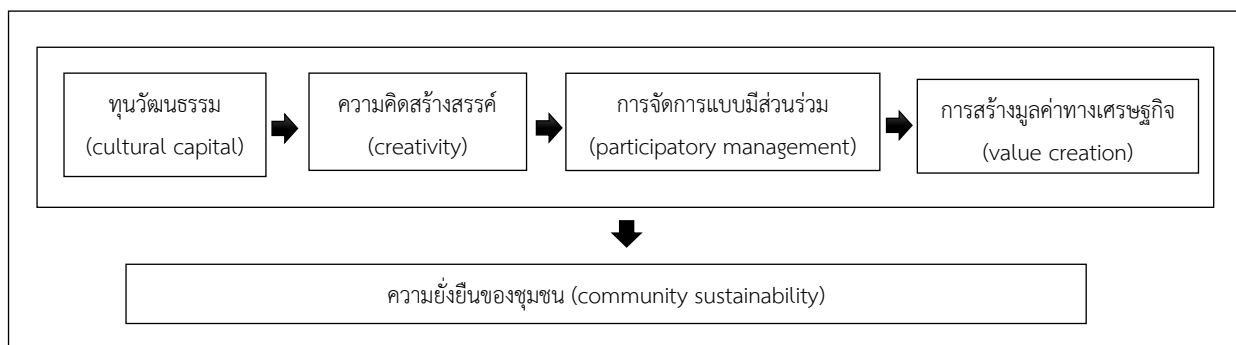
งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยมุ่งศึกษากลไกการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนผ่านกรอบแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การท่องเที่ยวโดยชุมชน และกลไกบวรมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์กรณีศึกษาหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษานี้นำไปสู่การเสนอโมเดลเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางวัฒนธรรม กลไกความร่วมมือของชุมชน และผลลัพธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวโดยชุมชนอื่น ๆ ในอนาคตได้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ผ่านกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อวิเคราะห์ระบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมของเครือข่ายบวร (บ้าน-วัด-โรงเรียน/รัฐ) ที่มีต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การกระจายประโยชน์ และความเข้มแข็งของชุมชน
3. เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชน โดยเชื่อมโยงทุนวัฒนธรรมเข้ากับคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยมุ่งทำความเข้าใจและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเกื้อหนุนกันของกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืนของชุมชน โดยใช้ทุนวัฒนธรรม (cultural capital) เป็นฐานทรัพยากรทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชน ร่วมกับการคิดสร้างสรรค์ (creativity) เพื่อออกแบบและต่อยอดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์อันมีอัตลักษณ์ของพื้นที่เพื่อให้เกิดคุณค่าภายใต้การจัดการแบบมีส่วนร่วม (participatory management) ของภาคีเครือข่ายบวร (บ้าน-วัด-โรงเรียน/รัฐ) เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือของชุมชน กระบวนการดังกล่าวเอื้อต่อการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ (value creation) ผ่านทั้งกิจกรรมท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ และสร้างรายได้แก่ชุมชน ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนของชุมชน (community sustainability) ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก การศึกษาครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในระดับชุมชน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ครอบคลุมผู้นำชุมชน คณะกรรมการโฮมสเตย์ ผู้ประกอบการฐานกิจกรรม และผู้นำทางจิต



วิญญาณในพื้นที่ ได้แก่ ประธาน รองประธาน และกรรมการชุมชนท่องเที่ยว สมาชิกโฮมสเตย์ไทรน้อย และตัวแทนฐานกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อย และมีประสบการณ์การดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนไม่น้อยกว่า 10 ปี เพื่อให้สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ ทั้งนี้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสิ้นสุดลงเมื่อข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (data saturation) ตามเกณฑ์ของ Guest, Bunce & Johnson (2006, p. 65) ที่ระบุว่าข้อมูลจะเพียงพอเมื่อไม่มีประเด็นใหม่เกิดขึ้นเพิ่มเติม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) พัฒนาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยกำหนดแนวคำถามหลัก ครอบคลุมประเด็นการใช้ทุนวัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ กลไกความร่วมมือของชุมชน และผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นและถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างอิสระ (Creswell, 2014, p. 26) ผู้วิจัยสามารถซักถามเพิ่มเติมได้ตามบริบทของการสนทนา ทั้งนี้มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ความครอบคลุมของเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ก่อนนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ รวมถึงปรับคำถามอย่างยืดหยุ่นระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม (Creswell, 2014, p. 22)

ในการพิทักษ์สิทธิ์และจริยธรรมการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ สิทธิในการถอนตัว และการเก็บรักษาความลับก่อนลงนามในแบบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ทั้งนี้การศึกษาผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต เลขที่โครงการ COA. NO. RSUERB2023-026 และดำเนินการภายใต้หลักความถูกต้อง โปร่งใส และเคารพศักดิ์ศรีของผู้ให้ข้อมูลทุกคน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การเก็บข้อมูลดำเนินการตามแนวทางการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของ Spradley (Online, 1980) ร่วมกับการบันทึกภาคสนาม (field notes) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านบริบท วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่ปรากฏในสถานการณ์จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงธีม (thematic analysis) ตามกระบวนการ 6 ขั้นตอนของ Braun & Clarke (2006, p. 79) ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจกับข้อมูล ผ่านการถอดความแบบคำต่อคำ (verbatim transcription) และอ่านทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาและบันทึกประเด็นสำคัญเบื้องต้นที่ปรากฏ 2) การสร้างรหัส (coding) โดยกำหนดรหัสจากข้อความหรือประโยคที่สะท้อนประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) การค้นหาธีม (themes) โดยนำรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่ม (categorization) เพื่อสังเคราะห์เป็นประเด็นย่อย (sub-themes) และพัฒนาเป็นธีมหลัก (themes)



4) การทบทวนนิมิต เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิมิตที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูล 5) กำหนดความหมายและตั้งชื่อนิมิต และ 6) การจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้นิมิตหลักที่ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย พร้อมทั้งข้อความอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตีความ ทั้งนี้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (trustworthiness) ด้วยเทคนิคการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) และการตรวจทาน ข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (member checking) ควบคู่กับการบันทึกกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ (audit trail) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยอ้างอิงตามแนวทางของ Lincoln & Guba (1985, p. 319)

ผลการวิจัย

1. การศึกษากระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของหมู่บ้านท่องเที่ยวฯ ไทรน้อย พบว่าได้พัฒนา “กระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น” ผ่านการออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ผู้มาเยือนมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการ “สาธิต ปฏิบัติจริง นำกลับบ้าน” เป็นหัวใจสำคัญ กิจกรรมเด่นประกอบด้วย การสาธิตวิธีสกัดสมุนไพรทำสบู่ การปักลายมอญ การสานปลาตะเพียน การทำหมี่กรอบ ขนมมวงคล และการทำอิฐมอญแบบดั้งเดิม ทุกกิจกรรมใช้วัตถุดิบภายในชุมชน เช่น มะกรูด ขมิ้น ตะไคร้ พักข้าว ใบตาล และดินเหนียว จึงช่วยลดต้นทุนของวัตถุดิบ พร้อมสร้างเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่ โดยมีค่าใช้จ่ายเข้าร่วมกิจกรรมอยู่ในช่วง 20-300 บาทต่อคน ทำให้เข้าถึงได้ทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไป เยาวชน และกลุ่มศึกษาดูงาน ข้อมูลภาคสนามสะท้อนอย่างชัดเจนว่าชุมชนไม่ได้ขายเพียงสินค้า แต่ขาย ประสบการณ์ลงมือทำจริง

“...วัตถุดิบปลูกเอง ทำสบู่ได้หลายสูตร ต้นทุนต่ำ แต่ขายได้ดีเพราะนักท่องเที่ยวทำเองและเอากลับบ้าน...” (K3)

“...หมี่กรอบกับงานจักสาน เราทำกันมานาน พอเอามาเป็นฐานกิจกรรม นักท่องเที่ยวก็สนุก ได้เรียนรู้ และเราก็มีรายได้ด้วย...” (K5)

“...ลักษณะการต้อนรับด้วยชุดมอญ คำบรรยายแบบบ้าน ๆ และเรื่องเล่าวิถีชีวิต เป็นปัจจัยที่สร้างความประทับใจและภาพจำของนักท่องเที่ยว...” (K3, K4)

ลักษณะสำคัญของการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในชุมชน ไม่ได้เกิดจากการแสดงวัฒนธรรมให้ชมแบบผู้ชม ผู้ให้บริการ แต่เป็นการเปลี่ยน “ผู้มาเยือน” ให้กลายเป็น “ผู้ร่วมผลิต” หรือ co-creator ผ่านการเรียนรู้ การลงมือ และการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีคุณค่าทางจิตใจมากขึ้น เช่น สบู่สมุนไพรหรือปลาตะเพียนที่ผู้มาเยือนทำเอง ทำให้เกิดความเต็มใจจ่าย (Willingness to Pay) และการบอกต่อในเชิงบวก นำไปสู่การกลับมาใช้บริการซ้ำ กระบวนการดังกล่าวสามารถ “แปลงทุนวัฒนธรรมเป็นรายได้” ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับรายได้ครัวเรือนและรายได้รวมของชุมชน ทำให้เกิดการหมุนเวียนของเศรษฐกิจภายในพื้นที่ พร้อมทั้งช่วยให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นกลับมามีชีวิตในรูปแบบที่ร่วมสมัยและสัมพันธ์กับสังคมปัจจุบัน สร้างความยั่งยืนทางวัฒนธรรมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ



2. วิเคราะห์ระบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมของเครือข่าย บวร (บ้าน-วัด-โรงเรียน/รัฐ) ที่มีต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การกระจายประโยชน์ และความเข้มแข็งของชุมชน

2.1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของชุมชนเกิดขึ้นภายใต้กลไกความร่วมมือของเครือข่าย “บวร” (บ้าน-วัด-โรงเรียน/รัฐ) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการท่องเที่ยวมีความเป็นระบบ ความร่วมมือของแต่ละภาคส่วนมีบทบาทเฉพาะที่สอดคล้องประสานกันอย่างชัดเจน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการท่องเที่ยวของชุมชนดำเนินไปภายใต้ความร่วมมือของเครือข่าย “บวร” เป็นโครงสร้างสำคัญที่ทำให้ชุมชนพัฒนาอย่างเป็นระบบ เริ่มจากบทบาทของ “บ” คือบ้าน ชุมชนใช้พลังบวรบ้านทั้งหมด 10 หมู่บ้านในตำบลไทรน้อย อำเภอบางบาล เพื่อนำมาเป็นที่พักโฮมสเตย์ และจะมีบ้านของประธานชุมชนท่องเที่ยวๆ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางต้อนรับนักท่องเที่ยวก่อนที่จะกระจายนักท่องเที่ยวไปยังฐานกิจกรรมหรือบ้านพักต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นที่เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น บ้านแต่ละหลังนำทรัพยากรที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นฐานกิจกรรม เช่น ทำสบู่สมุนไพร หมี่กรอบ ขนมไทยโบราณ ขนมไทยมงคล 9 อย่าง ปักสไบ นวดตากะลามะพร้าว และทำอิฐมอญ บ้านพักได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย จากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งแต่ปี 2552 และได้รับการต่ออายุจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นด้านความสะอาด ความปลอดภัย และระบบบริการ ส่งผลให้หลายครัวเรือนสามารถสร้างรายได้โดยตรงจากกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ บทบาทของ “ว” คือวัด ซึ่งมีอยู่ 5 วัด ได้แก่ วัดท่าสุทธาวาส วัดไทรน้อย วัดปราสาททอง วัดเก่าห้อง และวัดบุญกันนาวาส พบว่าเป็นพื้นที่สำคัญในการรักษาวิถีไทย มอญและกิจกรรมทางศาสนา ชุมชนใช้วัดเป็นสถานที่จัดกิจกรรมต้อนรับนักท่องเที่ยว สาธิตศิลปะป้องกันตัว การบรรยายประวัติศาสตร์ จัดประเพณีที่สำคัญ ได้แก่ ทำบุญตักบาตร ประเพณีสงกรานต์ขึ้นปีใหม่ เป็นจุดพักในเส้นทางปั่นจักรยานของนักท่องเที่ยว และกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ชุมชน ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวและสร้างความประทับใจเชิงจิตวิญญาณแก่นักท่องเที่ยว สำหรับบทบาทของ “ร” คือโรงเรียน/รัฐ พบว่าโรงเรียนในพื้นที่มี 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวัดปราสาททอง โรงเรียนวัดบุญกันนาวาส และโรงเรียนวัดไทรน้อย ไม่ได้เป็นเพียงสถานศึกษาตามหลักสูตร แต่ทำหน้าที่เสมือน “ห้องเรียนชุมชน” เด็กและเยาวชนมีส่วนร่วมในการร่ำมอญ นำกิจกรรมสาธิต การแสดงแม่ไม้มวยไทยในการต้อนรับนักท่องเที่ยว และฝึกทำผลิตภัณฑ์จริง เช่น ขนมไทย การแปรรูปสมุนไพร การนวด และการเป็นมัคคุเทศก์เยาวชน นอกจากนี้หน่วยงานของรัฐ ได้แก่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเกษตรอำเภอ ยังสนับสนุนด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้ชุมชนสามารถจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า

“...ศูนย์เรียนรู้ในหมู่บ้านรวมกิจกรรมกว่า 15 ฐาน เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ลงมือทำจริง ไม่ใช่ดูอย่างเดียว...” (K1)

“...เด็กนักเรียนมาช่วยต้อนรับและเผยแพร่วัฒนธรรมทุกสัปดาห์...” (K2)

แสดงให้เห็นถึงการสืบทอดภูมิปัญญาและอัตลักษณ์สู่คนรุ่นใหม่อย่างเป็นรูปธรรม



2.2 ระบบบริหารจัดการและการกระจายประโยชน์อย่างเป็นธรรม พบว่าชุมชนมีระบบการจัดการท่องเที่ยวแบบมีส่วนร่วมผ่าน “คณะกรรมการโฮมสเตย์” ที่กำกับและประสานการดำเนินงานด้านมาตรฐานบริการ คุณภาพกิจกรรม และการวางแผนต้อนรับนักท่องเที่ยว คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนครัวเรือน กลุ่มฐานกิจกรรม และผู้นำชุมชน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ส่งผลต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการยอมรับของคนในพื้นที่ การแบ่งรายได้มีความชัดเจน โดยประธานหมู่บ้านท่องเที่ยวฯ ไตรน้อย จะหัก 10% ของรายได้แต่ละครั้งเข้าส่วนกลางเพื่อนำไปบริหารจัดการ เช่น ป้ายเส้นทาง และภูมิทัศน์ต้อนรับนักท่องเที่ยว นอกจากนี้กองทุนกลางยังนำไปใช้เป็นการศึกษา บำรุงวัด สนับสนุนโรงเรียน และกิจกรรมสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดการขยะและผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพ ระบบดังกล่าวทำให้เกิดการหมุนเวียนทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อคนทั้งชุมชน ไม่ใช่เฉพาะครัวเรือนเจ้าของฐานกิจกรรม ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนตรงกันว่า ระบบนี้ช่วยลดข้อขัดแย้งภายในและสร้างความสามัคคี ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า

“...ก่อนจัดกิจกรรมทุกครั้งต้องประชุมร่วมกัน...” (K2)

“...ถ้านักท่องเที่ยวเยอะ จะกระจายงานไปตามฐานเพื่อให้ทุกครัวเรือนได้รายได้...” (K3)

“...ชาวบ้านปลูกพืช แปลรูป แล้วมาวางขายที่โฮมสเตย์ เป็นรายได้หมุนเวียนในชุมชน...” (K5)

สะท้อนให้เห็นบทบาทของชุมชนในฐานะ “เจ้าของทรัพยากรและเจ้าของกระบวนการ” ระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของเครือข่าย “บวร” ทำให้ชุมชนสามารถขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการกระจายประโยชน์สู่ครัวเรือนจำนวนมาก ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเข้มแข็งทางสังคม

3. สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างเสริมฐานชุมชน โดยเชื่อมโยงทุนวัฒนธรรมเข้ากับคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ผลการวิจัยพบว่า การนำทุนวัฒนธรรมของชุมชนมาพัฒนาเป็นกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรมในสามมิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม แสดงให้เห็นถึงรูปแบบเศรษฐกิจสร้างเสริมฐานชุมชนที่เชื่อมโยง “การอนุรักษ์” เข้ากับ “การสร้างมูลค่า” ได้อย่างสมดุล ในด้านเศรษฐกิจพบว่าชุมชนสามารถสร้างรายได้จากบริการที่พัก การจำหน่ายอาหารพื้นบ้าน และผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญา เช่น สบู่สมุนไพร สไบมอญ ขนมมกคล และอิฐมอญ โดยกิจกรรมเชิงเรียนรู้เป็นช่องทางสำคัญในการสร้างรายได้ อัตราค่าบริการอยู่ระหว่าง 20-300 บาทต่อคน ในปี พ.ศ.2567 มีนักท่องเที่ยวรวม 2,360 คน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 15-20 ต่อปี และมีการกระจายรายได้ไปสู่หลายครัวเรือน ทั้งผู้จัดกิจกรรม ผู้ทำอาหาร และผู้ผลิตของฝาก ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...นักท่องเที่ยวมาแต่ละที หลายบ้านขายของได้ ไม่ใช่มีรายได้แค่บ้านโฮมสเตย์ค่ะ...” (K6)

“...สมุนไพรปลูกกันเองในหมู่บ้าน ต้นทุนต่ำ แต่ทำสบู่ ยาหม่อง ขายได้เรื่อย ๆ...” (K3)

คำให้สัมภาษณ์เหล่านี้สะท้อนว่ารายได้ไม่ได้กระจุกตัว แต่หมุนเวียนภายในชุมชนจนเกิดเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็ง



ในด้านสังคม การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมช่วยสร้างความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์มอญให้แก่สมาชิกทุกช่วงวัย ภูมิปัญญาที่เคยจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้สูงอายุ เช่น การสานตะเพียน การปักสไบ และการทำขนมมงคล ถูกถ่ายทอดผ่านกิจกรรมสาธิตและลงมือปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างรุ่น เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาในบริบทของชุมชน ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เด็ก ๆ มาช่วยปักสไบ สอนทำขนม เขาไม่อายุวัฒนธรรมของตัวเองแล้วนะ ภูมิใจที่ได้ใส่ชุดมอญต้อนรับแขก...” (K1)

อีกทั้ง “...ฐานเรียนรู้ของแต่ละบ้านเราสอนกันเอง ถ่ายทอดกันเอง ทำให้ความรู้ไม่หายไป...” (K5)

นอกจากนี้ชุมชนได้จัดตั้งชมรมผู้สูงอายุเพื่อรวมกลุ่มสมาชิกวัยสูงอายุ จำนวน 181 คน โดยชมรมดำเนินกิจกรรมด้านสวัสดิการผ่านกองทุน “เพื่อนช่วยเพื่อน” ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนค่าจัดงานศพของสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อมีสมาชิกเสียชีวิต สมาชิกกองทุนจะจ่ายเงินคนละ 100 บาท โดยแบ่งเป็น 80% มอบให้ทายาทผู้เสียชีวิต และ 20% สำหรับค่าใช้จ่ายงานศพ เช่น พวงหรีดหรือพิธีกรรมต่าง ๆ กองทุนเปิดรับสมาชิกปีละสองครั้งในเดือนเมษายนและตุลาคม กลไกดังกล่าวช่วยลดภาระครอบครัวผู้เสียชีวิต สร้างความเข้มแข็งทางสังคม และสะท้อนรูปแบบการดูแลกันในระดับชุมชน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราจัดชมรมผู้สูงอายุ ก็รวมผู้สูงอายุในชุมชนของเรา สมาชิกผู้สูงอายุของเรา มีจำนวน 600 กว่าคน มาสมัครเป็นสมาชิกของเราเกือบ 300 คน” (K2)

“...ถ้าสมาชิกเสียชีวิต เราก็จะนำเงิน คนละ 100 บาทเพื่อไปช่วยเหลือการทำศพ...” (K1)

“...เราจะเปิดรับสมาชิก 2 ช่วง คือ เดือนเมษายน กับตุลาคม เพื่อให้เขามาเป็นสมาชิก...” (K9)

ในด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชนมีมาตรการจัดการทรัพยากรที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เช่น การใช้ใบตองและจานหลุมแทนภาชนะพลาสติก การนำเศษอาหารมาผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพ และการอนุรักษ์บึงบัวหลวงให้เป็นพื้นที่สีเขียวสำหรับพักผ่อนและเก็บดอกบัวไปไหว้พระ ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า

“เราลดพลาสติกค่ะ ใช้ใบตอง จานหลุม ล้างแล้วใช้ซ้ำได้ ช่วยลดผลกระทบต่อธรรมชาติ...” (K7)

และ “...เศษอาหารเอามาทำปุ๋ย ปลูกผักในหมู่บ้านต่อ...” (K3) แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเช่นนี้ทำให้การท่องเที่ยวไม่สร้างภาระต่อสิ่งแวดล้อม แต่เป็นแรงสนับสนุนให้ชุมชนรักษาทรัพยากรธรรมชาติควบคู่ไปด้วย

รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โฮมสเตย์ไทรน้อยไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการค้าขายหรือการจัดกิจกรรมท่องเที่ยว แต่เป็น “กลไกพัฒนา” ที่ทำให้ทุนวัฒนธรรมถูกนำมาใช้สร้างรายได้เกิดความภูมิใจ และคงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ เป็นการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนฐานของการมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม และการกระจายประโยชน์สู่สมาชิกทุกกลุ่มในชุมชน ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนทั้งสามมิติคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นรากฐานที่สำคัญของการท่องเที่ยวชุมชนในระยะยาว



อภิปรายผล

เศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืนของหมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. กระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า หมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อย สามารถแปลง “ทุนวัฒนธรรม” ให้กลายเป็น “นวัตกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์” ผ่านการออกแบบประสบการณ์ลงมือปฏิบัติจริง (hands-on learning) สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของ Howkins (2001, p. 10) ที่มองว่าความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมชุมชนเป็นทรัพย์สินทางเศรษฐกิจที่สร้างมูลค่าได้จริง และสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) ของ Kolb (2015, p. 42) อธิบายว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงนำไปสู่การรับรู้คุณค่าในระดับลึก ซึมซับอัตลักษณ์รากเหง้าของพื้นที่ได้ นักท่องเที่ยวมีประสบการณ์ผ่านการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ “สาธิต ปฏิบัติจริง นำกลับบ้าน” สะท้อนถึงการเปลี่ยนจากสินค้าเชิงวัฒนธรรมสู่การสร้างประสบการณ์ที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดตรรกะเน้นการบริการเป็นหลัก (service-dominant logic) ของ Lusch & Vargo (2014, p. 161) ที่มองว่าคุณค่าเกิดจากการรับรู้และประสบการณ์ของผู้บริโภค (value-in-use) ซึ่งนำไปสู่การรับรู้คุณค่าทางจิตใจและความเต็มใจในการจ่ายที่สูงขึ้น (Lusch & Vargo, 2014, p. 161) สอดคล้องกับ ศรีบุญ จันทรวงศ์ (2564, หน้า 114) ที่ชี้ให้เห็นว่าทุนทางวัฒนธรรมสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ สามารถใช้ทรัพยากรภายในชุมชนเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเสริมแรงใจแก่นักท่องเที่ยว และสอดคล้องกับ ธีรพร แสงพิรุณ, รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์ และอังศรีสา แสงจำนงค์ (2565, หน้า 286) ที่พบว่ากิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมบนฐานทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยว สะท้อนแนวคิดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ชี้ว่าความยั่งยืนจะเกิดขึ้นต่อเมื่อชุมชนทำหน้าที่เป็น “ผู้ร่วมผลิต” (co-creator) ในการออกแบบประสบการณ์ร่วมกับนักท่องเที่ยวและส่งผลกระทบต่อความตั้งใจบอกต่อและกลับมาเยือนซ้ำในอนาคต (Lusch & Vargo, 2014, p. 161; Richards, 2014, p. 134) เช่นเดียวกันกับหมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อย

2. ระบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมของเครือข่ายบรร (บ้าน-วัด-โรงเรียน/รัฐ) ระบบการจัดการการท่องเที่ยวของหมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อยขับเคลื่อนอยู่บน “กลไกบรร” โดยแต่ละภาคส่วนมีบทบาทเชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นระบบพัฒนาแบบองค์รวม แนวทางนี้สอดคล้องกับ พระณัฐธรรณชัย จันดาผล, พระพรสวรรค์ ใจตรง, พระกัญจน์ แสงรุ่ง และพระจรัญสุวโจ (2563, หน้า 188-191) ที่อธิบายว่า “พลังบรร” เป็นฐานสำคัญของการสร้างความเข้มแข็งชุมชน เป็นพลังการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้โครงสร้างการมีส่วนร่วมของบรร ยังสอดคล้องกับ พระครูปลัดพิระ จำพวงค์ (2567, หน้า 37-39) ที่ชี้ว่า “บรร” เป็นแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งเชื่อมโยงสถาบันชุมชนให้เกิดพลังทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความไว้วางใจภายในพื้นที่ ผลการวิจัยของหมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อย



สะท้อนให้เห็น “พลังรวมใจ” ของสถาบันชุมชนตามแนวคิดบวรอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมในระดับบริหารจัดการยังพบว่ามีโครงสร้างที่โปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการร่วมสร้างคุณค่าตามคิตตระกะเนนการบริการเป็นหลักของ Lusch & Vargo (2014, p. 161) ที่มองว่ามูลค่าเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายซึ่งในบริบทของชุมชนสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และเอื้อต่อการยอมรับของสมาชิกในชุมชน

3. รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนเพื่อความยั่งยืน หมู่บ้านท่องเที่ยว ไทรน้อย สามารถพัฒนารูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ฐานชุมชนที่ “เชื่อมโยงการอนุรักษ์เข้ากับการสร้างมูลค่า” ได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของ Howkins (2001, pp. 7-9) ที่มองทุนวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และความคิดสร้างสรรค์เป็น “สินทรัพย์ทางเศรษฐกิจ” ที่สามารถสร้างรายได้และยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ขณะเดียวกันการออกแบบกิจกรรมที่ให้นักท่องเที่ยวลงมือทำจริง สอดคล้องกับหลักการการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของ Kolb (2015, p. 42) และสอดคล้องกับแนวคิดคิตตระกะเนนการบริการเป็นหลักของ Lusch & Vargo (2014, p. 161) ที่มองว่าคุณค่าเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในการใช้ประโยชน์ สามารถส่งเสริมการรับรู้คุณค่าเชิงประสบการณ์และอารมณ์ และอาจนำไปสู่ความเต็มใจในการจ่ายและความตั้งใจกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งผลลัพธ์ 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ด้านเศรษฐกิจ การเติบโตรายได้และการกระจายเม็ดเงินหมุนเวียนสู่เศรษฐกิจฐานราก และมีการกระจายรายได้ไปยังคนในหมู่บ้าน สอดคล้องกับ พระวิมาน คมภิรมย์ และภานุวัฒน์ สิงห์คำป้อง (2565, หน้า 380-382) พบว่าการนำทุนทางวัฒนธรรมมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดการสร้างรายได้และพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชุมชน ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ ศรีบุญ จันทรวงศ์ (2564, หน้า 118-120) ที่ยืนยันว่าการดึงภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดทั้งมูลค่าเพิ่มและรายได้ที่หมุนเวียนในชุมชนอย่างแท้จริง 2) ด้านสังคม การสืบทอดอัตลักษณ์ไทย-มอญสู่คนรุ่นใหม่เปิดโอกาสให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และปฏิบัติกิจกรรมทางวัฒนธรรมร่วมกับปราชญ์ชุมชน เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ อันเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของทุนทางสังคม (social capital) สอดคล้องกับ พระครูใบฎีกาสุนันท์ สุวิชาโน, พระครูวิโชติสิกขกิจ, พระครูอุทัยกิจจารักษ์, สุภาภรณ์ คัลยาธนี และปริญญานิกรกุล (2565, หน้า 48-50) ที่ชี้ว่าการสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของชุมชน และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชนนำแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยการลดการใช้พลาสติก การใช้ภาชนะที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำ การนำเศษอาหารมาทำปุ๋ยหมักชีวภาพ และการอนุรักษ์พื้นที่สีเขียวของชุมชน สะท้อนให้เห็นว่าการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงรักษาวิถีชีวิต สอดคล้องกับหลักการมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ของ UNESCO (Online, 2003) ที่ระบุว่ามรดกดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และได้รับการสร้างใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และประวัติศาสตร์ของชุมชน ส่งผลให้การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการสืบทอดวัฒนธรรมสามารถดำเนินควบคู่กันเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

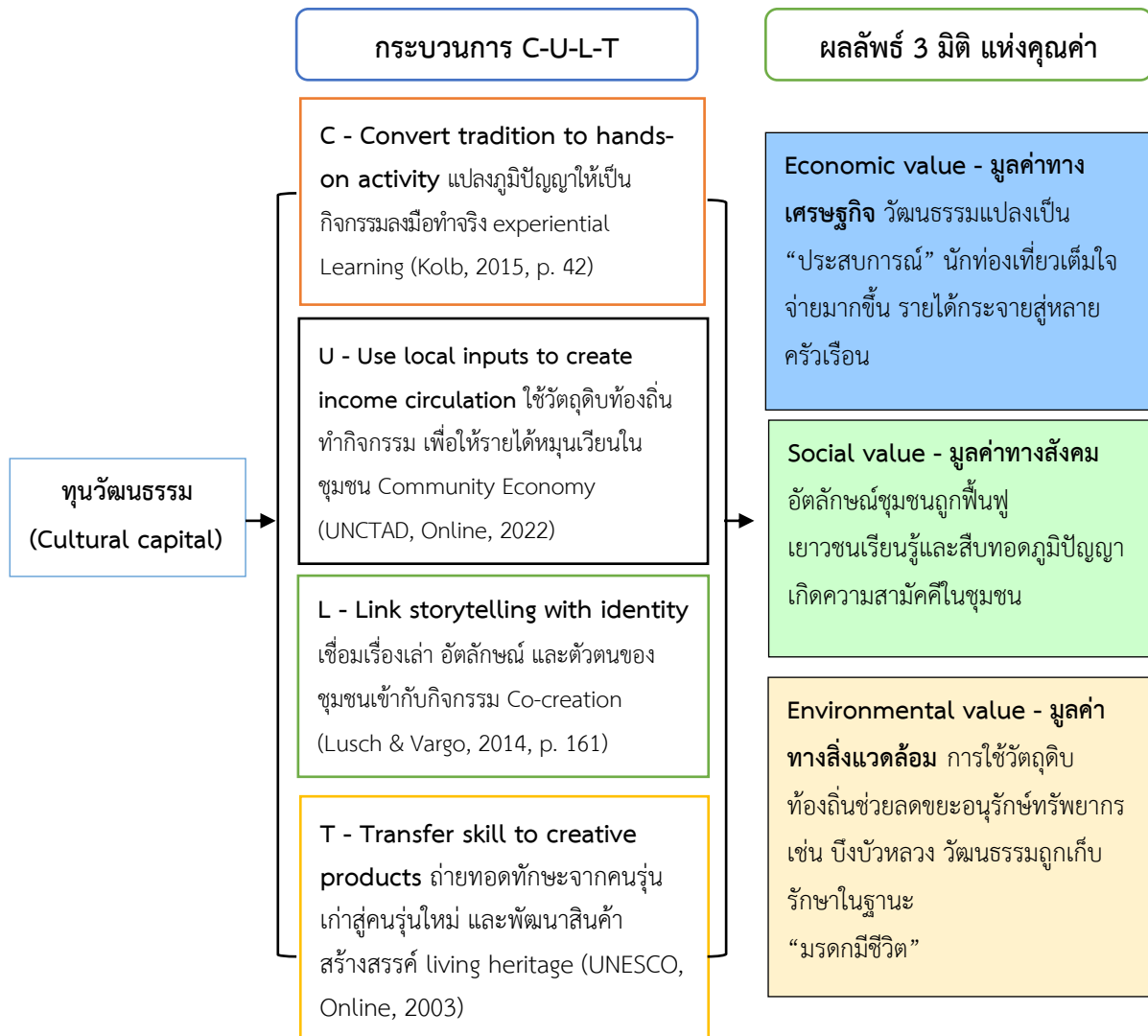


งานวิจัยนี้เติมเต็มองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการโดยนำไปสู่การสังเคราะห์ “รูปแบบการสร้างมูลค่าจากทุนวัฒนธรรม (CULTURE-TO-VALUE CREATION MODEL)” ที่อธิบายกลไกการแปลงทุนวัฒนธรรมไปสู่ผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระดับชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน สะท้อนศักยภาพของชุมชนในการขับเคลื่อนความยั่งยืนและมีความหมายต่อการศึกษากิจการท่องเที่ยวชุมชนในบริบทไทย โมเดลนี้อธิบายว่าหมู่บ้านท่องเที่ยวฯ ไทน้อย นำทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาต่อยอดเป็นคุณค่าทั้งสามมิติผ่านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ โดยมี “ทุนวัฒนธรรม” เป็นจุดตั้งต้นของกระบวนการ

จากฐานทุนดังกล่าว ชุมชนดำเนินกระบวนการสร้างคุณค่าผ่านขั้นตอน C-U-L-T ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การแปลงภูมิปัญญาดั้งเดิมเป็นกิจกรรมลงมือทำจริง (Convert tradition to hands-on activity: C) เช่น การสกัดสมุนไพร การปักสไบ และการสานปลาตะเพียน สะท้อนแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) (Kolb, 2015, p. 42) จากนั้นคือการใช้วัตถุดิบพื้นถิ่นเพื่อให้รายได้หมุนเวียนในพื้นที่ (Use local inputs: U) ลดต้นทุนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น และเอื้อต่อการกระจายรายได้สู่ชุมชน ซึ่งสามารถช่วยลดการรั่วไหลของรายได้ตามแนวคิดของ UNCTAD (Online, 2022) ต่อมาคือการเชื่อมโยงเรื่องเล่าและอัตลักษณ์เข้ากับกิจกรรม (Link storytelling with identity: L) เพื่อสร้างความเข้าใจความหมายของภูมิปัญญาและความผูกพันของผู้มาเยือน สอดคล้องกับแนวทางการร่วมสร้างคุณค่า (value co-creation) ของ Lusch & Vargo (2014, p. 161) และขั้นตอนสุดท้ายคือการถ่ายทอดทักษะเพื่อต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Transfer skill to creative products: T) ตามแนวคิดมรดกทางวัฒนธรรมที่มีชีวิต (living heritage) ของ UNESCO (Online, 2003) ผลลัพธ์ของกระบวนการ C-U-L-T ก่อให้เกิดคุณค่าทั้งสามมิติ ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นและหมุนเวียนภายในพื้นที่ คุณค่าทางสังคมจากการฟื้นฟูอัตลักษณ์ และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมจากการใช้วัตถุดิบพื้นถิ่นและการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 2



โมเดลการสร้างคุณค่าจากวัฒนธรรมสู่ระบบชุมชนการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (CULTURE-TO-VALUE CREATION MODEL for Sustainable Creative Tourism Community System)



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้รับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา “หลักสูตรท่องเที่ยวเชิงเรียนรู้ (learning tourism program)” สำหรับโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานราชการและเอกชน ผลวิจัยชี้ว่าการลงมือทำจริงช่วยสร้างคุณค่าทางการเรียนรู้และเพิ่มความเต็มใจจ่าย ดังนั้นชุมชนสามารถต่อยอดเป็นโปรแกรมกิจกรรมเชิงศึกษา เช่น ค่า



วัฒนธรรม อบรมสมุนไพร งานหัตถกรรม และการทำอาหารพื้นบ้าน โดยคิดราคาเหมารวมเป็นแพ็คเกจ ช่วยสร้างรายได้มั่นคงตลอดปี และทำให้เยาวชนเห็นความสำคัญของภูมิปัญญา ส่งผลให้เกิดการสืบทอดวัฒนธรรมระยะยาว

1.2 การสร้างระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนภายในชุมชนด้วยวัตถุดิบฐานราก (local supply chain integration) เป็นการนำทรัพยากรท้องถิ่นทำกิจกรรม และถ่ายทอดทักษะเพื่อต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ มาใช้เพื่อปิดรอยรั่วไหลของรายได้ (economic leakage) และสร้างความยั่งยืนด้านทรัพยากร โดยให้ชุมชนจัดทำ "บัญชีทรัพยากรท้องถิ่น" (local resource mapping) เพื่อสำรวจว่าในพื้นที่มีวัตถุดิบใดบ้าง เช่น สมุนไพร ตากะลามะพร้าว ภูมิปัญญา แล้วนำมาใช้เป็นส่วนประกอบหลักในกิจกรรมท่องเที่ยวหรือผลิตภัณฑ์ของที่ระลึก ช่วยลดต้นทุนการขนส่งและต้นทุนวัตถุดิบจากภายนอก เงินรายได้จากการท่องเที่ยวจะหมุนเวียนอยู่ในหมู่บ้านลดการรั่วไหลออกนอกพื้นที่

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 หน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ฐานชุมชนผ่านกลไกบวร (บ้าน-วัด-โรงเรียน-ราชการ) อย่างเป็นรูปธรรม โดยบูรณาการการทำงานระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา หน่วยงานด้านวัฒนธรรม และภาคการท่องเที่ยว เพื่อสนับสนุนการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทุนทางวัฒนธรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ทั้งในรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ และการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ อันจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและลดการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก

2.2 หน่วยงานด้านการท่องเที่ยวและการพัฒนาชุมชนควรกำหนดมาตรการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนวัฒนธรรมในระดับหมู่บ้าน โดยจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชน การพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างระบบการตลาดดิจิทัล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชนท่องเที่ยวขนาดเล็ก รวมทั้งส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมใกล้เคียงกันให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และขยายโอกาสทางเศรษฐกิจร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างหลายหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคของแต่ละพื้นที่ เช่น รูปแบบการจัดการชุมชน การแบ่งปันรายได้ หรือการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ เพื่อสร้างโมเดลพัฒนางานท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในระดับจังหวัดหรือระดับประเทศ

2. ควรศึกษาผลกระทบระยะยาวต่อเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยเก็บข้อมูลรายได้ครัวเรือน อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ การจ้างงานภายในชุมชน และการคงอยู่ของภูมิปัญญา เพื่อประเมินความยั่งยืนในมิติระยะยาว และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3. ควรวิจัยพฤติกรรมและประสบการณ์ผู้มาเยือนอย่างละเอียด เช่น ระดับความพึงพอใจ เหตุผลในการเลือกกิจกรรม ความเต็มใจจ่าย (willingness to pay) และความผูกพันทางอารมณ์หลังการเข้าร่วม เพื่อนำผลลัพธ์ไปออกแบบกิจกรรมให้ตอบโจทย์กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายและเพิ่มผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ



บรรณานุกรม

- ถิรพร แสงพิรุณ, รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์ และอังค์ริสา แสงจำนงค์. (2565). การศึกษากิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนคลองรางจระเข้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารมนุษยศาสตร์วิชาการ*, 29(1), หน้า 274-294.
- เบญจวรรณ เบญจกรณ์, สุรพงษ์ วงษ์ปาน และพุทธพร ลีวิเศษ. (2568). อิทธิพลเชิงโครงสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ จังหวัดเชียงราย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 31(1), หน้า 49-63.
- พระครูใบฎีกาสุนิห์ สุวิชาโน, พระครูวิโชติสิกขกิจ, พระครูอุทัยกิจจารักษ์, สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี และปริญญา นิกรกุล. (2565). การมีส่วนร่วม ความปรองดองสมานฉันท์: พลังบวรในสังคมไทย. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(1), หน้า 41-54.
- พระครูปลัดพีระ จำพวงค์. (2567). การบริหารวัดด้วย “บวร”. *วารสารชัยมงคลปริทรรศน์*, 1(2), หน้า 33-41.
- พระณัฏฐธัมมชัย จันทาผล, พระพรสวรรค์ ใจตรง, พระกัญจน์ แสงรุ่ง และพระจรัญสุวโจ. (2563). การศึกษาการขับเคลื่อนชุมชนคุณธรรมด้วยพลังบวรของวัดจำปา อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารมจร อุบลปริทรรศน์*, 5(1), หน้า 183-193.
- พระวิมาน คมภิระปญโญ และภานุวัฒน์ สิงห์คำป้อง. (2565). การจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนฐานทุนทางทรัพยากรโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนดอนตู ตำบลคันธารราษฎร์ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 9(3), หน้า 376-392.
- วรวิทย์ เกิดสวัสดิ์, วชิรินทร์ ระฤกชาติ, ฤทธิพงษ์ ระฤกชาติ และนิศานาถ เนตรบารมี. (2568). รูปแบบการจัดการทุนทางวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในจังหวัดอ่างทอง. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 15(2), หน้า 165-177.
- ศรัญญู จันทรวงศ์. (2564). *ปัจจัยการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในเส้นทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมย่านเมืองเก่าริมแม่น้ำเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวัฒนธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัฒน์ แก้วจันทร์. (2565). กลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนฐานความยั่งยืน. *วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์*, 3(1), หน้า 70-77.
- อนุวัฒน์ ชมภูปัญญา และธันสสา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบมีส่วนร่วมสู่ชุมชนท่องเที่ยวที่ยั่งยืน. *วารสารสถาบันพัฒนาการเรียนรู้ศาสตร์สมัยใหม่*, 7(8), หน้า 414-430.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Online). Available: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf> [2025, December 9].
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), pp. 59-82.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.
- Kolb, D.A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Richards, G. (2014). Creativity and tourism in the city. *Current issues in Tourism*, 17(2), pp. 119-144.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant observation* (Online). Available: https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.uoregon.edu/dist/e/14077/files/2017/01/spradley-participant_observation-2cg3cpu.pdf [2025, December 9].
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural trends*, 17(3), pp. 147-164.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2022). *Creative economy outlook 2022: The international year of creative economy for sustainable development: Pathway to resilient creative industries* (Online). Available: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf [2025, December 15].
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage* (Online). Available: <https://ich.unesco.org/doc/src/01852-EN.pdf> [2025, December 15].



วารสารวิชาการศรียปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*

(Online). Available: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [2025, December 15].



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

การนิเทศโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

THE CONDITIONS OF PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY
(PLC)-BASED SUPERVISION THROUGH EDUCATIONAL QUALITY
DEVELOPMENT NETWORKS UNDER CHACHOENGSAO PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

ปวีณา นราพงษ์^{1*}, ดาวประกาย นันทพรหม²

Paweena Narapong^{1*}, Daoprakai Nanthaprom²

¹สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 ฉะเชิงเทรา

²โรงเรียนวัดญาณรังษาราม ฉะเชิงเทรา

¹Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1, Chachoengsao

²Watyanannarangsaram School, Chachoengsao

*Corresponding Author e-Mail: paweena_01@ccs1.go.th

(Received: 2026, March 12; Revised: 2026, June 14; Accepted: 2026, June 25)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการนิเทศโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 12 คน และศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 13 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกแบบมีเกณฑ์ เลือกผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการนิเทศและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ดำเนินการบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ตามบริบทจริงของสถานศึกษา ซึ่งเผชิญปัญหาจำนวนนักเรียนลดลง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาระงานครูสูง ขาดแคลนครูวิชาเอก และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ กระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ครู ผ่านการนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาเครื่องมือนิเทศกลางและระบบฐานข้อมูลสนับสนุน การนิเทศแบบลงพื้นที่ช่วยสะท้อนสภาพปัญหาจริงและเสริมพลังครู แม้ยังมีข้อจำกัดด้านเวลาและทัศนคติที่มองการนิเทศเป็นการประเมิน ด้านกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรเป็นพื้นที่ปลอดภัยในการสะท้อนปัญหา วางแผนพัฒนาการสอนร่วมกัน ใช้รูปแบบการสังเกตการณ์โดยเพื่อนร่วมงานและกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาศักยภาพที่เน้นการลงมือปฏิบัติและมองไปข้างหน้า เพื่อพัฒนาการสอนอย่างเป็นระบบ การสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายช่วยขยายผลแนวปฏิบัติที่ดี และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืน ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความเข้มแข็งของระบบการจัดการเรียนรู้ในระดับเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การนิเทศ; ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ; กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ABSTRACT

This research aimed to examine the conditions of Professional Learning Community (PLC)-based supervision implemented through the Educational Quality Development Networks under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 12 chairpersons of the Educational Quality Development Networks and 13 educational supervisors under the Chachoengsao Primary Educational Service Area Office 1. The participants were selected through purposive and criterion-based sampling, focusing on individuals who were directly involved in educational supervision and the PLC process. The research instrument was a focus group discussion guide, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that PLC-based supervision through the Educational Quality Development Networks was implemented based on empirical evidence and the authentic contexts of schools. The schools encountered several challenges, including declining student enrollment, cultural diversity, heavy teacher workloads, shortages of subject-specialist teachers, and limited educational resources, all of which affected the quality of instructional management. Effective supervision should emphasize collaborative participation among school administrators, educational supervisors, and teachers through collegial supervision, peer coaching, and continuous PLC processes, together with the development of standardized supervisory tools and supportive database systems. On-site supervision enabled supervisors to better understand actual school conditions and empowered teachers, although challenges



remained due to time constraints and the perception of supervision as an evaluation process. Furthermore, the PLC process should provide a safe environment for reflective dialogue, collaborative instructional planning, peer observation, and practice-oriented professional development with a forward-looking perspective to improve teaching systematically. Reflection and knowledge sharing within the educational networks facilitated the dissemination of best practices, while continuous monitoring and evaluation promoted sustainable improvement. Ultimately, these practices contributed to enhancing student learning quality and strengthening the instructional management system across the Educational Quality Development Networks in a concrete and sustainable manner.

Keywords: Supervision; Professional Learning Community; School Network Clusters

บทนำ

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าสภาพการนิเทศการศึกษา ในหลายสถานศึกษายังประสบปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ เช่น รูปแบบการนิเทศที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ขาดความต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้การนิเทศไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทและปัญหาที่แท้จริงของแต่ละโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ด้านการอ่านออกเสียง การอ่านรู้เรื่อง พบว่า รวมทั้ง 2 สมรรถนะ ระดับดีมาก จำนวน 94 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 69.12 ระดับดี จำนวน 40 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ระดับพอใช้ จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.47 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2568, หน้า 44)

ผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งวัดความสามารถด้านภาษาไทยและคณิตศาสตร์ พบว่า ภาพรวมผลการประเมินยังมีความแตกต่างระหว่างโรงเรียน และมีผู้เรียนบางส่วนที่มีสมรรถนะด้านภาษาไทยและคณิตศาสตร์ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง โดยเฉพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2568, หน้า 15)

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567 ของผู้เรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าวิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 54.89 วิชาภาษาอังกฤษคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.86 วิชาคณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.84 และวิชาวิทยาศาสตร์



คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.85 ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังต่ำกว่าระดับที่พึงประสงค์ และมีความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาอย่างเห็นได้ชัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2568, หน้า 16)

นอกจากนี้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดโรงเรียน สภาพบริบทชุมชน ความพร้อมของบุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนยังมีความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะการคิด วิเคราะห์ การอ่านออกเขียนได้ และสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 สะท้อนถึงการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ สงัด อุทรานันท์ (2553, หน้า 12-13) กล่าวว่ากรณีการศึกษาคือเป็นกระบวนการช่วยเหลือ แนะนำ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน และแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน บนฐานของปัญหาและความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Hord (1997, pp. 6-7) อธิบายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของครูและผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการสอน

จากบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดโรงเรียน บริบทชุมชน ความพร้อมของบุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนยังมีความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่านออกเขียนได้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะเมื่อดำเนินงานผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะช่วยเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขยายผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสภาพการนิเทศโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เพื่อพัฒนาการนิเทศการศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการนิเทศโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการขับเคลื่อนการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) พิจารณาจากหน้าที่และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศและการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 12 คน และกลุ่มที่ 2 ศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 13 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสนทนากลุ่มกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) แบบสนทนากลุ่มในการดำเนินการนิเทศ และ 2) แบบสนทนากลุ่มในการดำเนินการด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จากนั้นนำแบบสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศการศึกษา มีประสบการณ์ด้านการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมของประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เมื่อคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง .67-1 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด .50 แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยแบ่งการสนทนากลุ่มเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 12 คน จัดการสนทนากลุ่มในวันพฤหัสบดีที่ 18 ธันวาคม 2568 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมแปดริ้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 และผ่านทางระบบออนไลน์ Zoom Meeting Meeting ID: 6737215027 Passcode: 654321 และกลุ่มที่ 2 ศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 13 คน จัดการสนทนากลุ่มในวันพุธที่ 21 มกราคม 2569 ณ ห้องประชุมบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1



การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การถอดความ (transcription) การถอดเสียงจากการสนทนากลุ่มเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วนทุกประเด็น เพื่อให้ข้อมูลคงความหมายตามให้ผู้ให้ข้อมูลสื่อสาร 2) การอ่านและทำความเข้าใจข้อมูล (immersion) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบ เพื่อทำความเข้าใจบริบท ความหมาย และภาพรวมของข้อมูลอย่างลึกซึ้ง 3) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (coding) แยกข้อมูลตามประเด็นสำคัญ เช่น สภาพปัญหา ความต้องการพัฒนา แนวทางการนิเทศ ข้อเสนอแนะ และปัจจัยสนับสนุน พร้อมกำหนดรหัส (code) ให้กับข้อความที่มีความหมายสอดคล้องกัน 4) การสร้างประเด็นหรือหัวข้อหลัก (themes) นำรหัสที่ได้มาจัดกลุ่มและสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก (themes) ที่สะท้อนสาระสำคัญของข้อมูล 5) การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล (triangulation) ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่ม ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลจากการบันทึกเสียงและบันทึกภาคสนาม และทบทวนความถูกต้องของการตีความข้อมูล และ 6) การสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพขั้นตอนการนิเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างรอบด้าน ได้ให้ข้อมูลโดยสรุป ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา พบว่ามีแนวโน้มจำนวนนักเรียนลดลงอันเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายของแรงงานต่างด้าว ประกอบกับผู้เรียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา ส่งผลต่อบริบทการจัดการเรียนรู้โดยตรง ผู้เรียนจำนวนหนึ่งมีพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์และโทรศัพท์มือถือเกินความเหมาะสม ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ด้านบุคลากรพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาขาดแคลนครูวิชาเอก รวมถึงปัญหาการย้ายครูและการจัดสรรอัตรากำลังทดแทนที่ล่าช้า อีกทั้งครูมีภาระงานด้านนโยบายและงานเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนไม่เต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังพบช่องว่างระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่ในด้านแนวคิดและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ ด้านทรัพยากรมีข้อจำกัดทั้งในด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี และงบประมาณที่ลดลงตามจำนวนนักเรียน การนิเทศติดตามและการลงพื้นที่จริงยังขาดกระบวนการสร้างความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจัง ควรมีรูปแบบและเครื่องมือการนิเทศที่ชัดเจนและทราบเป้าหมายการนิเทศร่วมกันทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการศึกษาและกำหนดทางเลือก การวางแผนการศึกษาและกำหนดทางเลือก พบว่าการนิเทศยังขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องสถานศึกษาและเครือข่าย และยังมีทางเลือกในการนิเทศไม่มาก ซึ่งการนิเทศและการจัดการเรียนรู้ที่เสนอประกอบด้วยการส่งเสริมการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยอาศัย ครูวิชาเอกที่มีความเชี่ยวชาญในระดับกลุ่มเครือข่ายเข้ามาช่วยสอน มีการแนะนำแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการสร้างความต่อเนื่องของกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนมีความต้องการให้ศึกษานิเทศก์ลงพื้นที่ร่วมดำเนินกระบวนการอย่างใกล้ชิด มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีบทบาทเป็นผู้นำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีทักษะด้านกระบวนการอย่างเข้มแข็ง ในด้านนวัตกรรม มีข้อเสนอให้พัฒนาระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งหมดภายในองค์กร (Big Data) เพื่อจัดทำระบบข้อสอบกลางและรายงานผลแบบเรียลไทม์ ลดภาระงานเอกสารของครู ขณะเดียวกันควรเพิ่มการประสานงานกับประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการนิเทศแบบกัลยาณมิตรในลักษณะการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการชี้แนะ (coaching) โดยมุ่งเน้นการช่วยเหลือแก้ปัญหาในสถานการณ์จริงมากกว่าการตรวจสอบเอกสาร ควรเริ่มดำเนินการในสถานศึกษาที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการร่วมออกแบบ มีการลงพื้นที่สังเกตการจัดการเรียนการสอน การสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการพัฒนาเชิงบวก และลดความรู้สึกกดดันหรือการรับรู้ว่าเป็นการตรวจประเมินของครู

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ พบว่าสถานศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการจัดหาอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่มีความพร้อม ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียร และสื่อแสดงผลดิจิทัลขนาดใหญ่ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้เครื่องมือนิเทศศึกษานิเทศก์ยังคงใช้เครื่องมือหลัก เช่น แบบสังเกตการจัดการเรียนรู้ แบบบันทึกการนิเทศ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นฐานในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม เครื่องมือดังกล่าวควรได้รับการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือนิเทศกลางของเขตพื้นที่ที่มีมาตรฐานเดียวกัน และเปิดเผยให้ครูทราบล่วงหน้าเพื่อสร้างความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมร่วมกัน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลในการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลการนิเทศ เช่น การจัดทำคลังสื่อ คลังข้อมูลรายบุคคล และระบบติดตามผล เพื่อให้สามารถสะท้อนพัฒนาการของครูและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ พบว่าการนิเทศแบบลงพื้นที่จริง (On-site) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสามารถเห็นสภาพปัญหา บริบทการจัดการเรียนรู้ และความต้องการที่แท้จริงของครูในสถานศึกษา การเยี่ยมห้องเรียนอย่างใกล้ชิดไม่เพียงช่วยให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน แต่ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอน ควบคู่กับการนำเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน



(peer coaching) ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในกลุ่มผู้บริหารและครู วิชาการ โดยมีการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อร่วมกันสะท้อนปัญหา แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตรและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม พบอุปสรรคสำคัญด้านเวลา เนื่องจากภาระงานของครูและผู้บริหารมีจำนวนมาก ส่งผลให้การนัดหมายและดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่องเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ บางสถานศึกษายังมีความกังวลและรับรู้ว่าการนิเทศ เป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลมากกว่าการให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น ผู้บริหารเครือข่ายจึงมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความกดดัน ทั้งนี้ ควรส่งเสริมให้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) และการนิเทศดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนรู้และคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล การประเมินผลและรายงานผล พบว่าการประเมินผล ภายในเครือข่ายสถานศึกษา เริ่มต้นจากการกำหนดแนวทางการประเมินโดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์เป็น หลัก เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพจริงของการจัดการศึกษาในแต่ละสถานศึกษา จากนั้นประธานกลุ่มเครือข่าย ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อติดตามและประเมินผล โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความเป็นระเบียบ ความ สะอาด และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตลอดจนพฤติกรรม วินัย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ในบริบทจริง ในขั้นต่อมา มีการรวบรวมข้อมูลจากรายงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูฝ่ายวิชาการ เพื่อนำมาประกอบประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมิน ซึ่งช่วยสะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนในระดับเครือข่ายได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามขั้นตอนการรายงานผลยัง ขาดรูปแบบที่เป็นทางการและมีความต่อเนื่อง ทำให้การติดตามผลและการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนยังไม่เป็นระบบ มีการสื่อสารผลการประเมินยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการประเมินภาพรวมของเครือข่ายอยู่ในระดับจำกัด มีความจำเป็นต้องพัฒนา กระบวนการประเมินและระบบการรายงานผลให้มีความชัดเจน เป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริม การมีส่วนร่วมของครูอย่างเป็นรูปธรรม สู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. ผลการศึกษาสภาพกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างรอบด้าน ได้ให้ข้อมูลโดยสรุปดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่าครูมีความกังวลต่อผลการทดสอบ ระดับชาติและข้อจำกัดด้านบริบทของผู้เรียน ซึ่งสะท้อนว่าปัญหาคุณภาพการศึกษาเป็นปัญหาเชิงระบบที่ เกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ทั้งผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนาการสอนร่วมกัน พบว่าผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาการสอนอย่างเป็นระบบ



ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการสอนและการนิเทศร่วม พบว่าการสังเกตชั้นเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนิเทศแบบกัลยาณมิตรช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการสอน

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลไปปรับปรุงและขยายผล พบว่ามีการนำผลการดำเนินงานไปขยายผลสู่ระดับกลุ่มสาระ สถานศึกษา และเครือข่ายโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

อภิปรายผล

1. สภาพขั้นตอนการนิเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา พบว่ามีแนวโน้มจำนวนนักเรียนลดลงอันเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายของแรงงานต่างด้าว ประกอบกับผู้เรียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา ผู้เรียนจำนวนหนึ่งมีพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์และโทรศัพท์มือถือเกินความเหมาะสม ด้านบุคลากรพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาขาดแคลนครูวิชาเอก รวมถึงปัญหาการย้ายครูและการจัดสรรอัตราากำลังทดแทนที่ล่าช้า ครูมีภาระงานมาก นอกจากนี้ยังพบช่องว่างระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่ในด้านแนวคิดและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ ด้านทรัพยากรมีข้อจำกัดทั้งในด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี และงบประมาณที่ลดลงตามจำนวนนักเรียน การนิเทศติดตามและการลงพื้นที่ยังขาดกระบวนการสร้างความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และครู เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจัง ควรมีรูปแบบและเครื่องมือการนิเทศที่ชัดเจนและทราบเป้าหมายการนิเทศร่วมกันทุกฝ่าย สอดคล้องกับ เวียงชัย แสงทอง, วิชชุดา คลังกลาง, อัศวิน แสงผล, ชวนคิด มะเสนา และนิรมิต ชวระนอง (2565, หน้า 130) ที่กล่าวว่าการนิเทศภายในสถานศึกษายุคนิวออร์มัลให้มีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญที่ผู้นิเทศจะต้องทำความเข้าใจให้กระจ่างคือการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุดการจัดให้มีครูเพียงพอยังสอดคล้องกับ ปฏิพัทธ์ น้อมสูงเนิน, สุรางคณา มั่นยานนท์, สุรศักดิ์ หลาบมาลาและนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2564, หน้า 96) ที่พบว่าครูและบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนิเทศภายในโรงเรียน ขาดความร่วมมือคิด ร่วมทำ ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศไม่ได้นำมาใช้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการศึกษาและกำหนดทางเลือก การวางแผนการศึกษาและกำหนดทางเลือก พบว่าการนิเทศยังขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องสถานศึกษาและเครือข่าย และยังมีทางเลือกในการนิเทศไม่มาก ซึ่งการนิเทศและการจัดการเรียนรู้ที่เสนอประกอบด้วยการส่งเสริมการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยอาศัย ครูวิชาเอกที่มีความเชี่ยวชาญในระดับกลุ่มเครือข่ายเข้ามาช่วยสอน มีการแนะนำแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการสร้างความต่อเนื่องของกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง



วิชาชีพ (PLC) อย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนมีความต้องการให้ศึกษานิเทศก์ลงพื้นที่ร่วมดำเนินกระบวนการอย่างใกล้ชิด มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีบทบาทเป็นผู้นำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีทักษะด้านกระบวนการอย่างเข้มแข็ง สอดคล้องกับ ศจิจิพย ตาลพันธ์ และเอกราช โฆษิตพิมานเวช (2565, หน้า 112) ที่กล่าวว่าการนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอน ดังจะเห็นได้จากเหตุผลความจำเป็นในหลายประการ ซึ่งการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือและพัฒนางาน ให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับ สถาพร สมอุทัย (2565, หน้า 284) ที่กล่าวว่าการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้นิเทศชี้แนะ ให้คำปรึกษากับผู้รับการนิเทศและต้องรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้รับการนิเทศเช่นกัน ยังสอดคล้องกับ ยุทธศักดิ์ หาดเคลือบ, พิมพกา ธรรมสิทธิ์ และสุกัญญา รุจิเมธภาส (2564, หน้า 115) ที่พบว่าการนิเทศภายในโรงเรียนจะบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ พบว่าสถานศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการจัดหาอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่มีความพร้อม ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียร และสื่อแสดงผลดิจิทัลขนาดใหญ่ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้เครื่องมือนิเทศศึกษานิเทศก์ยังคงใช้เครื่องมือหลัก เช่น แบบสังเกตการจัดการเรียนรู้ แบบบันทึกการนิเทศ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นฐานในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม เครื่องมื่อดังกล่าวควรได้รับการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือนิเทศกลางของเขตพื้นที่ที่มีมาตรฐานเดียวกัน และเปิดเผยให้ครูทราบล่วงหน้าเพื่อสร้างความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมร่วมกัน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลในการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลการนิเทศ เช่น การจัดทำคลังสื่อ คลังข้อมูลรายบุคคล และระบบติดตามผล เพื่อให้สามารถสะท้อนพัฒนาการของครูและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับ ดวงทิพย์ เพ็ชรนิล, วรณรี ปานศิริ และทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์ (2568, หน้า 406) ที่กล่าวว่าผู้นิเทศต้องมีทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการนิเทศการศึกษา เช่น การใช้แพลตฟอร์มช่วยในการนิเทศ การนิเทศแบบออนไลน์ สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการนิเทศ และประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และสอดคล้องกับ วัฒนา สุริวรรณ, ณัฐตะวัน ถัมประสงค์ และพิสุทธิ บัวเปรม (2565, หน้า 557) ที่กล่าวว่าเครื่องมือดิจิทัลที่สนับสนุนการนิเทศการศึกษา โดยครอบคลุมทั้งระบบการประชุมทางไกล การบันทึกการสอน แพลตฟอร์มสะท้อนคิด และระบบจัดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นประสิทธิภาพ และการเข้าถึงในกระบวนการนิเทศ ทำให้ผู้นิเทศและครูสามารถทำงานร่วมกันได้แม้อยู่



ต่างสถานที่ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ธรรมนูญ พุทธศักราช 2568 และบรรจบ บุญจันทร์ (2568, หน้า 298) ที่พบว่าการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ ควรมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยเริ่มจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มหรือระบบออนไลน์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการนิเทศ การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ผล และการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ พบว่าการนิเทศแบบลงพื้นที่จริง (On-site) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสามารถเห็นสภาพปัญหา บริบทการจัดการเรียนรู้ และความต้องการที่แท้จริงของครูในสถานศึกษา การเยี่ยมห้องเรียนอย่างใกล้ชิดไม่เพียงช่วยให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน แต่ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอน ควบคู่กับการนำเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน (peer coaching) ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในกลุ่มผู้บริหารและครูวิชาการ โดยมีการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อร่วมกันสะท้อนปัญหา แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตรและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม พบอุปสรรคสำคัญด้านเวลา เนื่องจากภาระงานของครูและผู้บริหารมีจำนวนมาก ส่งผลให้การนัดหมายและดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่องเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ บางสถานศึกษายังมีความกังวลและรับรู้ว่าการนิเทศเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลมากกว่าการให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น ผู้บริหารเครือข่ายจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความกดดัน ทั้งนี้ควรส่งเสริมให้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สอดคล้องกับ เวียงชัย แสงทอง, วิชชุดา คลังกลาง, อัครวิน แสงผล, ชวนคิด มะเสนา และนิรมิต ขาวระนอง (2565, หน้า 131) ที่กล่าวว่ากระบวนการนิเทศผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการนิเทศภายในให้ประสบความสำเร็จ จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนิเทศ ควรทำหน้าที่เป็นโค้ชเพื่อการเสริมพลังการเรียนรู้ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และดำเนินการนิเทศด้วยกัลยาณมิตร ผู้นิเทศจะต้องออกแบบให้มีการผสมผสานระหว่างการนิเทศแบบพบหน้าและการนิเทศแบบออนไลน์ในสัดส่วนที่เหมาะสมตามบริบทของตนเอง และสอดคล้องกับ ธีรพัฒน์ หล้าเตียง (2567, หน้า 107) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC เข้ามาร่วมกับวงจรการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ ตลอดจนครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่มีทิศทางเดียวกัน มุ่งหมายไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับ อภิชาติ พุทธรังษี, สุภาภรณ์ กิตติธัญญานนท์ และวิทยา พัฒนเมธาดา (2567, หน้า 32) ที่พบว่าการสร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนการนิเทศ เป้าหมายการดำเนินงานระหว่างผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศ



หากมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จะช่วยให้การดำเนินการนิเทศมีความราบรื่น

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล การนำผลไปปรับปรุงและขยายผล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ และครูร่วมกันพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนและสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียนมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดเพียงระดับห้องเรียน แต่ขยายผลสู่ระดับกลุ่มสาระ ระดับสถานศึกษา และเครือข่ายโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทรัพยากร กำหนดนโยบายเชิงส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้ครูนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้จริง ขณะที่ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ติดตามให้คำปรึกษา และเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทางวิชาชีพ การเผยแพร่นวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จผ่านเวทีวิชาการหรือชุมชนเครือข่าย ยังช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ในวงกว้างและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การขยายผลมีความชัดเจนและยั่งยืนยิ่งขึ้น กระบวนการดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มิได้เป็นเพียงกิจกรรมเชิงโครงการ แต่เป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน อันนำไปสู่การยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนและความเข้มแข็งของระบบการจัดการเรียนรู้ในระยะยาว สอดคล้องกับ ธีรพัฒน์ หล้าเตียง (2567, หน้า 105) ที่กล่าวว่าผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการนิเทศจำเป็นต้องสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นคุณค่า ของระบบการนิเทศติดตามทั้งระบบ สร้างภาพลักษณ์ในการนิเทศภายในสถานศึกษา ให้เป็นกิจวัตรประจำวัน ส่งเสริมให้มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมโครงการหรือภารกิจต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการปฏิบัติการให้ออกมาเป็นรูปธรรมและตอบสนองต่อแผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการสถานศึกษาประจำปี และสอดคล้องกับดวงทิพย์ เพ็ชรนิล, วรณรี ปานศิริ และทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์ (2568, หน้า 399) ที่กล่าวว่าผู้นำข้อมูลที่เป็นผลจากการนิเทศมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปและรายงานผลการนิเทศ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเสนอประเด็นปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมถึงความพึงพอใจในการนิเทศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับไว้เป็นประโยชน์ในการนิเทศครั้งต่อไป

2. สภาพกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่าครูจำนวนมากมีความกังวลต่อผลการทดสอบระดับชาติ เช่น การทดสอบความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT), การทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ถูกใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันได้สะท้อนให้เห็นปัญหาความไม่พร้อมของผู้เรียน โดยเฉพาะเด็กต่างด้าวในเขตอุตสาหกรรมและเด็กไทยจากครอบครัวที่ขาดการสนับสนุน ส่งผลให้ภาระ



ตกอยู่ที่โรงเรียนเป็นหลัก อีกทั้งยังพบว่าครูบางส่วนยังคงจัดการเรียนรู้ตามเนื้อหาในหนังสือและใช้วิธีบรรยายมากกว่าการจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามตัวชี้วัด จึงทำให้ผู้เรียนขาดการคิดวิเคราะห์และการตระหนักรู้ที่แท้จริง นอกจากนี้บริบทการนิเทศที่ผ่านมามีแนวโน้มทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมเชิงภาพลักษณ์ จนไม่สะท้อนปัญหาจริง ส่งผลให้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จำเป็นต้องเป็นพื้นที่ปลอดภัยที่เปิดโอกาสให้ครูกล้าสะท้อนความจริง และมีระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมการนิเทศและปัจจัยแวดล้อมของผู้เรียนที่โรงเรียนควบคุมได้ไม่ทั้งหมด สอดคล้องกับ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (2562, หน้า 21) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโดยกลุ่มกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกันวิเคราะห์จากสารสนเทศที่หลากหลาย การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และลงสรุปประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ของกลุ่ม และสอดคล้องกับ พระมหาโยธิน มหาวีโร (2568, หน้า 169) ที่กล่าวว่าขั้นตอนแรกของกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือการที่ครูร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาผู้เรียน โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือปัญหาที่พบในชั้นเรียน ในบริบทของไทยแนะนำให้ครูใช้คำถามสำคัญ 3 ข้อในการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) เราต้องการให้นักเรียนเรียนรู้อะไร 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้ และ 3) เราจะทำอย่างไรหากนักเรียนไม่เกิดการเรียนรู้ตามที่คาดหวัง ยังสอดคล้องกับ อติศักดิ์ ไหมทอง และธรินธรรนามวรรณ (2567, หน้า 53) ที่พบว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศภายใน โดยอาศัยข้อมูลจากการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา และกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานครอบคลุมผู้บริหาร ครู และนักเรียน เพื่อใช้ประกอบการวางแผนดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม นอกจากนี้สถานศึกษา ยังส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานวิจัย และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดประเด็นปัญหา จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนสร้างการรับรู้และความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายผ่านกิจกรรมสื่อสารที่หลากหลาย อันส่งผลให้การนิเทศภายในมีทิศทางชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนาการสอนร่วมกัน การวางแผนพัฒนาการสอนร่วมกัน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์มีการวางแผนพัฒนาการสอนร่วมกัน มีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยที่ผ่านมามีการประสานงานกับประธานกลุ่มเครือข่ายฯค่อนข้างน้อย และมุ่งสื่อสารกับผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรงเป็นหลัก ดังนั้นแนวทางในระยะต่อไปจึงควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับประธานกลุ่มเครือข่ายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมาย และออกแบบแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา รูปแบบการนิเทศที่เหมาะสมควรเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร (mentoring & coaching) ซึ่งมุ่งเสริมพลังทางวิชาชีพและการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการตรวจสอบเอกสารหรือประเมินเชิงรูปแบบ การลงพื้นที่จึงควรเป็นการสนับสนุนครูในการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้จริงในชั้นเรียน พร้อมทั้ง



สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการสะท้อนคิดอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การกำหนดบทบาทหน้าที่ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูจะช่วยให้แผนพัฒนามีความต่อเนื่องและเกิดผลเชิงประจักษ์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับเครือข่ายอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 17) ที่กล่าวว่าการวางแผนพัฒนาเริ่มจากสร้างทีมงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระดับกลุ่ม/เครือข่าย/ศูนย์/สหวิทยาเขต ฯลฯ สร้างความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (มหาวิทยาลัย องค์กร และหน่วยงานต่างๆ) จัดทำคู่มือประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สู่สถานศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกำกับ ติดตาม นิเทศและประเมินผล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับ ไพพกา ผิดดำ (2564, หน้า 16) ที่กล่าวว่าการวางแผนโดยอาศัยความร่วมมือระหว่าง สมาชิกของกลุ่มกำหนดข้อมูลสารสนเทศ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการ เช่น ตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้ และเครื่องมือวัดและประเมินผลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT), ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) เริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายอภิปราย สะท้อนผลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน กำหนดและวางแผนว่าจะดำเนินการพัฒนาอย่างไร โดยพิจารณาและสะท้อนผลในประเด็น มีหลักการอะไรบ้างในการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการ เราจะเริ่มต้นการพัฒนาตนเองอย่างไรเครื่องมืออะไรที่ควรนำมาใช้ในการตรวจสอบหลักฐาน การเรียนรู้การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (set high expectations) และวิเคราะห์ผลสำเร็จและการจัดการเรียนรู้ของตนเอง แสวงหาวิธีการที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการสอนและการนิเทศร่วม การปฏิบัติการสอนและการนิเทศร่วม พบว่ามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพของครูอย่างใกล้ชิด บางเครือข่ายได้สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ เพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนาศักยภาพครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการใช้รูปแบบ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Observation) โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มสาระเดียวกันจากต่างโรงเรียนร่วมพิจารณาแผนการจัดการเรียนรู้และสังเกตการสอน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ การคัดเลือกโรงเรียนที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างจริงจังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเกิดผลเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน ศึกษานิเทศก์ได้นำกระบวนการ D-I-F (Design, Implement, Feed forward) มาใช้ โดยร่วมออกแบบการสอนกับครูลงพื้นที่สังเกตการจัดการเรียนรู้จริง และสะท้อนผลเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวช่วยลดความรู้สึกถูกประเมินของครู และเสริมสร้างบรรยากาศของการเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาชีพ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของผู้เรียนอย่างยั่งยืนในระดับเครือข่าย สอดคล้องกับ ไพพกา ผิดดำ (2564, หน้า 17) ที่กล่าวว่ากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่ดีนั้นจะต้องมีผู้นำวงอาจะเป็น



ผู้บริหารหรือครูที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ใช้คำถามนำเพื่อให้ผู้ร่วมวงทุกคนมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการพูดคุยนั้นพูดถึงผู้เรียนเป็นหลักมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมพลังบวกให้กับครูทำให้ครูไม่รู้สึกลดเดี่ยว มีกลยุธยามีตรในวิชาชีพ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมของการทำงาน ครูผู้สอน เกิดการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับ ธรรมชา หล่าอุดม (2568, หน้า 49) ที่กล่าวว่ากรณีพิเศษร่วม เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ครูต้องเผชิญกับความหลากหลายของผู้เรียน เทคโนโลยีใหม่ ๆ และความคาดหวังของสังคม การนิเทศจึงไม่ใช่เพียงการตรวจสอบหรือประเมินผลเท่านั้น แต่ควรเป็นกระบวนการที่เลี้ยง (mentoring) การให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพ (coaching) และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการนิเทศในระดับเขต พัฒนาระบบนิเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยมีศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการนิเทศแบบร่วมมือ (collaborative supervision)

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันทบทวนผลการนำนวัตกรรมหรือแนวทางการสอนไปใช้จริงในชั้นเรียนผ่านการสนทนาเชิงวิชาชีพที่เปิดกว้างและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ช่วยให้สามารถสะท้อนทั้งจุดเด่น ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จได้อย่างตรงไปตรงมา ข้อมูลจากการสะท้อนผลนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนในพื้นที่มากยิ่งขึ้น โดยศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ชี้แนะเชิงวิชาการและสังเคราะห์บทเรียนร่วมกับโรงเรียน ขณะที่ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายยังช่วยขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ลดการลองผิดลองถูก และส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงพัฒนาการทางวิชาชีพของตนเอง ทั้งนี้การบันทึกและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนาในรอบถัดไปของกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ส่งผลให้กระบวนการสะท้อนผลไม่ใช่เพียงการสรุปผลการดำเนินงาน แต่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของการเรียนการสอน และนำไปสู่การยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนรวมถึงความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษาและเครือข่ายอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ชาริณี ตรีวิธัญญ (2560, หน้า 302) ที่กล่าวว่า การสะท้อนผลเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันระหว่างสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างครูผู้สอนแต่ละคน ผู้เชี่ยวชาญ นักการศึกษา และผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอนและการจัดการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น เพื่อช่วยจัดระบบความรู้ เพื่อช่วยให้ครูมีความรู้เรื่องผู้เรียน หลักสูตร เทคนิควิธีสอน เนื้อหา สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อสร้างความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการ



พัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพของสมาชิกในชุมชนและคุณภาพผู้เรียน โดยมุ่งเน้นเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่าย และสอดคล้องกับ พระมหาโยธิน มหาวีโร (2568, หน้า 169) ที่กล่าวว่าการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้ครูได้ทบทวน วิเคราะห์ และประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน การสะท้อนผลควรมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร มีปัจจัยใดที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และจะปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อย่างไรในครั้งต่อไป ในประเทศไทย มีการนำแนวคิด "After Action Review (AAR)" มาใช้ในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการตั้งคำถามสำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) สิ่งที่เราคาดหวังคืออะไร 2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร และ 3) จะปรับปรุงอย่างไรในครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลไปปรับปรุงและขยายผล การนำผลไปปรับปรุงและขยายผล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูร่วมกันพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนและสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียนมากขึ้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดเพียงระดับห้องเรียน แต่ขยายผลสู่ระดับกลุ่มสาระระดับสถานศึกษา และเครือข่ายโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทรัพยากรกำหนดนโยบายเชิงส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้ครูนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้จริง ขณะที่ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ติดตาม ให้คำปรึกษา และเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทางวิชาชีพ การเผยแพร่นวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จผ่านเวทีวิชาการหรือชุมชนเครือข่าย ยังช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ในวงกว้างและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การขยายผลมีความชัดเจนและยั่งยืนยิ่งขึ้น กระบวนการดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มิได้เป็นเพียงกิจกรรมเชิงโครงการ แต่เป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน อันนำไปสู่การยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนและความเข้มแข็งของระบบการจัดการเรียนรู้ในระยะยาว สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 20) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (show & share) เพื่อสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โดยการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สู่สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีกระบวนการดำเนินการที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างได้ และเผยแพร่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสอดคล้องกับ ธรรมชาติ หล้าอุดม (2568, หน้า 49-50) ที่กล่าวว่าการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาในยุคดิจิทัล ซึ่งการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และผลการประเมินสมรรถนะของครู เพื่อใช้ในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาครูที่ตรงตามความต้องการ ยิ่งไปกว่านั้นการใช้ข้อมูลยังสามารถทำให้เขตพื้นที่สามารถกำกับ ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีหลักฐาน (evidence-based supervision) เป็นแนวโน้มที่สำคัญของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน จากนั้นนำผลไป สะท้อน ปรับปรุงและขยายผลเพื่อให้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดความยั่งยืนและนำไปสู่การยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนในอนาคต



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรใช้กระบวนการนิเทศโดยอาศัยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการขยายผลอย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ควรร่วมกันส่งเสริมการดำเนินงานกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนทรัพยากร สร้างแรงจูงใจให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ติดตามให้คำปรึกษา และเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้การสอนในระดับเครือข่าย

3. สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครูวิชาเอก ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรบริหารจัดการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ข้ามสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มครูตามสาระการเรียนรู้หรือประเด็นปัญหาร่วม จัดให้มีครูพี่เลี้ยง (mentor) จากโรงเรียนที่มีความพร้อมร่วมพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ สังเกตชั้นเรียน และสะท้อนผลร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนสื่อและนวัตกรรมการสอนในเครือข่าย เพื่อช่วยลดข้อจำกัดด้านบุคลากรและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างทั่วถึง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการนิเทศโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในบริบทสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทั้งด้านขนาดโรงเรียน ความพร้อมบุคลากร และทรัพยากร เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมและลดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพผู้เรียน

2. ควรดำเนินการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลองเพื่อตรวจสอบผลของกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะการคิดวิเคราะห์ การอ่านออกเขียนได้ และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นรูปธรรม

3. ควรศึกษาการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการติดตามประเมินผลเชิงหลักฐานที่สนับสนุนการดำเนินงานกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับเครือข่าย

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *คู่มือประกอบการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC*

(Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษา.

กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ชาธิณี ตริวิชัย. (2560). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพด้วยการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน: แนวคิดและแนวทางสู่ความสำเร็จ. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 45(1), หน้า 299-319.

ดวงทิพย์ เพ็ชรนิล, วรณรี ปานศิริ และทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์. (2568). กระบวนการนิเทศและเทคนิคการนิเทศทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. **วารสารวิจัยวิชาการ**, 8(3), หน้า 395-408.

ธิรพัฒน์ หล้าเตียง. (2567). การสร้างความตระหนักรู้กับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา.

วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 15(2), หน้า 95-109.

ธมลวรรณ พูนวัฒนากุล และบรรจบ บุญจันทร์. (2568). แนวทางพัฒนาการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. **วารสารเสียงธรรมจากมหายาน**, 11(2), หน้า 290-305.

ธรรสยา หล้าอุดม. (2568). บทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการสนับสนุนการนิเทศการศึกษาในบริบทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. **วารสารพัฒนศึกษาศาสตร์**, 1(3), หน้า 40-53.

ปฎิพัทธ์ น้อมสูงเนิน, สุรางคณา มั่นยานนท์, สุรศักดิ์ หลาบาลาและนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2564). สภาพและปัญหาการนิเทศภายในของสถานศึกษาในอำเภอบุณฑริก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย**, 5(1), หน้า 90-102.

พระมหาโยธิน มหาวิโร (มาศสุข). (2568). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาการสอน. **วารสารวิชาการจินตาลีธี (ออนไลน์)**, 3(3), หน้า 163-175.

ไพพกา ผิดดำ. (2564). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา. **วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย**, 3(1), หน้า 11-18.

ยุทธศักดิ์ หาดเคลือบ, พิมพกา ธรรมสิทธิ์ และสุกัญญา รุจิเมธภาส. (2564). รูปแบบการนิเทศภายในของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1. **วารสารสถาบันพัฒนาการเรียนรู้ศาสตร์สมัยใหม่**, 6(4), หน้า 104-118.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2562). **การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้.

เวียงชัย แสงทอง, วิชชุดา คลังกลาง ,อัศวิน แสงผล, ชวนคิด มะเสนา และนิรมิต ชาวระนอง. (2565). การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุคนิวนอร์มอล. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิษณุพนธ์**, 17(1), หน้า 123-133.

วัฒนา สุริวรรณ, ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์ และพิสุทธิ บัวเปรม (2565). การนิเทศการศึกษาในยุคดิจิทัล: การนิเทศแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาทักษะ การสอนในศตวรรษที่ 21. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)**, 7(2), หน้า 550-563.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ศัจทิพย์ ตาลพันธ์ และเอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2565). การนิเทศการศึกษา. **วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี**, 5(2), หน้า 100-114.

สังัด อุทรานันท์. (2553). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาพร สมอุทัย. (2565). การนิเทศการศึกษา หนึ่งตัวช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิจัยวิชาการ**, 5(3), หน้า 275-288.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (2568). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568**. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **แนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน**. กรุงเทพฯ: จากเอกสารลำดับที่ 9/2562 หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อดิศักดิ์ ไหมทอง และธรินธร นามวรรณ. (2567). การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. **วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า**, 11(2567), หน้า 44-57.

อภิชาติ พุทธวงษ์, สุภาภรณ์ กิตติรัชฎานนท์ และวิทยา พัฒนเมธาดา. (2567). แนวทางพัฒนาการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเครือข่ายอำเภอปางมะผ้า (กลุ่มลุ่มน้ำลาং) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. **วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนา**, 10(4), หน้า 22-34.

Hord, S.M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory (SEDL).



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

**พฤติกรรมเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชัน Z
ในเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี: มุมมองเชิงแนวคิดและการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี**
**TOURISM SELECTION BEHAVIOR OF GENERATION Z TOURISTS
IN COMMUNITY-BASED TOURISM AT KO KRET, NONGTHABURI PROVINCE:
A CONCEPTUAL PERSPECTIVE AND THEORETICAL ANALYSIS**

อนุดตริย์ โชติสรพวัฒน์*, กนกกานต์ แก้วนุช

Anuttaree Chotsappawat*, Kanokkarn Kaewnuch

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ
คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Master of Management, Tourism and Hospitality Management,

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

*Corresponding Author e-Mail: anuttari.ch@gmail.com

(Received: 2026, February 7; Revised: 2026, April 16; Accepted: 2026, April 25)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี ในบริบทของเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน ภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว ประสบการณ์การท่องเที่ยว คุณค่าที่รับรู้ และอิทธิพลของสื่อดิจิทัล การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์เชิงแนวคิดร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงทฤษฎีที่อธิบายกลไกการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าความจริงแท้ของประสบการณ์ การมีส่วนร่วมกับชุมชน ภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น และเนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้งานบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคุณค่าที่รับรู้และความตั้งใจเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชน บทความนี้เสนอกรอบแนวคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับคุณค่า เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ คุณค่าที่รับรู้ และความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี พร้อมทั้งเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของเกาะเกร็ดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวร่วมสมัย



คำสำคัญ: การท่องเที่ยวโดยชุมชน; เจเนอเรชันซี; คุณค่าที่รับรู้

ABSTRACT

This academic article analyzes Generation Z tourists' selection of community-based tourism in Ko Kret, Nonthaburi Province. It synthesizes concepts and related studies on community-based tourism, destination image, tourist experience, perceived value, and digital media influence. Using conceptual analysis and a focused literature review, the article develops a theoretical model explaining how contemporary young tourists make destination choices. The analysis indicates that experiential authenticity, community participation, destination image aligned with local identity, and user-generated digital content significantly shape perceived value and behavioral intention. The article proposes an “experience-value interaction” framework and provides strategic implications for strengthening community-based tourism development in ways that are consistent with the travel behavior of Generation Z.

Keywords: Community-Based Tourism; Generation Z; Perceived Value

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวร่วมสมัยกำลังเปลี่ยนผ่านภายใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระแสการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลให้จุดหมายปลายทางท่องเที่ยวจำเป็นต้องออกแบบประสบการณ์ที่ตอบสนองทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ขณะเดียวกันนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ไม่ได้พิจารณาเพียงความสวยงามของสถานที่ แต่ยังให้ความสำคัญกับความหมายของประสบการณ์ ความจริงแท้ของชุมชน และคุณค่าที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมในพื้นที่ (Morrone, Tarulli, Silvestri & Santovito, 2024, p. 205)

การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) จึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมุ่งให้ชุมชนเป็นเจ้าของหรือมีบทบาทหลักในการจัดการการท่องเที่ยว การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรท้องถิ่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายระหว่างเจ้าบ้านกับผู้มาเยือน ตาม ASEAN Community Based Tourism Standard แนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ครอบคลุมทั้งมิติการจัดการโดยชุมชน กลไกการมีส่วนร่วม ความโปร่งใสในการบริหาร และการเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีคุณภาพแก่ผู้มาเยือน ทำให้การท่องเที่ยวโดยชุมชนแตกต่างจากการท่องเที่ยวเชิงมวลชนอย่างชัดเจน (ASEAN, 2016, pp. 1-5; Goodwin, 2011, pp. 5-6; Goodwin & Santilli, 2009, p. 9)



เกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนสูง ไม่เพียงเพราะมีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมมอญ งานหัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผา อาหารท้องถิ่น และวิถีชีวิตริมน้ำเท่านั้น แต่ยังมีความเข้มแข็งของชุมชนในการรักษาทุนทางวัฒนธรรมและจัดกิจกรรมท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตจริงของคนในพื้นที่ เช่น การเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเดินสำรวจชุมชน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม องค์ประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับหัวใจของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างประโยชน์แก่ชุมชน และการธำรงอัตลักษณ์ท้องถิ่น ทั้งนี้ ลักษณะดังกล่าวสะท้อนหลักการสำคัญของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่เน้นการธำรงอัตลักษณ์และการมีส่วนร่วมของชุมชน (ASEAN, 2016, pp. 1-5; Goodwin & Santilli, 2009, p. 9)

อีกด้านหนึ่งนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี ในบทความนี้หมายถึง ผู้ที่เกิดประมาณช่วงปี ค.ศ.1997-2012 เป็นกลุ่มที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน และมักอาศัยข้อมูลจากรีวิวออนไลน์ เนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้น และการบอกต่อผ่านเครือข่ายสังคมในการตัดสินใจเดินทาง งานศึกษาหลายชิ้นสะท้อนว่ากลุ่มนี้ให้คุณค่ากับความจริงแท้ ความยั่งยืน การมีส่วนร่วม และประสบการณ์ที่มีความหมายมากกว่าการท่องเที่ยวที่เน้นการบริโภคเพียงผิวเผิน ดังนั้นการท่องเที่ยวโดยชุมชนจึงเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มตอบสนองความคาดหวังของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ได้ดี (Filieri, Algezai & McLeay, 2015, p. 175; Haddouche & Salomone, 2018, p. 69; Morrone, Tarulli, Silvestri, & Santovito, 2024, p. 205)

แม้จะมีงานศึกษาจำนวนหนึ่งว่าด้วยการท่องเที่ยวโดยชุมชนและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ แต่ยังมีช่องว่างองค์ความรู้ในประเด็นการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว ประสบการณ์การท่องเที่ยว อิทธิพลของสื่อดิจิทัล และคุณค่าที่รับรู้ ในบริบทของการเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชัน Z โดยเฉพาะบริบทพื้นที่อย่างเกาะเกร็ด บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงทฤษฎีที่สามารถใช้อธิบายกลไกการตัดสินใจดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ (Jimenez-García, Espinoza Heredia, Cruz Lizana, Cruz-Tarrillo & Millones-Liza, 2025, p. 1; Tedjakusuma, Retha & Andajani, 2023, p. 95; Wang, 2025, p. 1)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมในการเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี ในพื้นที่เกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว ประสบการณ์การท่องเที่ยว และอิทธิพลของสื่อดิจิทัลที่มีต่อการรับรู้คุณค่าและการตัดสินใจเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชน



3. เพื่อสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซีในบริบทการท่องเที่ยวโดยชุมชน
4. เพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของเกาะเกร็ดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่

แนวคิดและการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี

การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้ม การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน การอนุรักษ์ทรัพยากรท้องถิ่น และการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ (Giampiccoli, Jugmohan & Mtapuri, 2015, p. 1204; Goodwin & Santilli, 2009, p. 9) การศึกษาที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชนสามารถสร้างความแตกต่างของแหล่งท่องเที่ยวผ่านอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและประสบการณ์ที่มีความหมายสำหรับนักท่องเที่ยว สอดคล้องกับแนวโน้มการท่องเที่ยวร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและการมีส่วนร่วมของชุมชน

พฤติกรรมนักท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี เจเนอเรชันเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เติบโตในสภาพแวดล้อมดิจิทัลและมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลและวางแผนการเดินทาง โดยมีแนวโน้มใช้ข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย รีวิวออนไลน์และเครือข่ายสังคมเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกจุดหมายปลายทาง นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ยังให้ความสำคัญกับความจริงแท้ (authenticity) ความยั่งยืน และประสบการณ์การท่องเที่ยวที่มีความหมายเชิงส่วนบุคคล มากกว่ารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงมวลชน (mass tourism) (Haddouche & Salomone, 2018, p. 69; Morrone, Tarulli, Silvestri & Santovito, 2024, p. 205)

ภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวและประสบการณ์การท่องเที่ยว (Destination Image and Tourist Experience) ภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว (destination image) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความคาดหวังแรงจูงใจ และการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวก่อนการเดินทาง เนื่องจากภาพลักษณ์ที่รับรู้สามารถส่งผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และความตั้งใจกลับมาเยือนในอนาคต ขณะเดียวกันประสบการณ์การท่องเที่ยว (tourist experience) และคุณค่าที่รับรู้ (perceived value) เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาพลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวกับพฤติกรรมหลังการเยือน โดยเฉพาะในบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) นั้นการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและการสร้างประสบการณ์ที่มีความหมาย (Jimenez-García, Espinoza Heredia, Cruz Lizana, Cruz-Tarrillo & Millones-Liza, 2025, p. 1; Tedjakusuma, Retha & Andajani, 2023, p. 95; Wang, 2025, p. 1)

อิทธิพลของสื่อดิจิทัลและคุณค่าที่รับรู้ (Digital Media Influence and Perceived Value) สื่อดิจิทัลและเนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้งาน (User-Generated Content: UGC) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดการรับรู้และ



กระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในยุคปัจจุบัน โดยข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ รีวิวออนไลน์ และเนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้น สามารถช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความไม่แน่นอนในการเลือกแหล่งท่องเที่ยว และส่งผลต่อการประเมินคุณภาพของประสบการณ์ก่อนการเดินทาง นอกจากนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลยังมีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าที่รับรู้ (perceived value) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความตั้งใจในการเลือกแหล่งท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวร่วมสมัย (Haddouche & Salomone, 2018, p. 69; Filieri, Alguezaui & McLeay, 2015, p. 175; UN Tourism, 2023, p. 175)

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี จากการสังเคราะห์วรรณกรรม บทความนี้เสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีว่า อิทธิพลของสื่อดิจิทัลช่วยก่อรูปภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวและความคาดหวังเบื้องต้นของนักท่องเที่ยว เมื่อเข้าสู่ประสบการณ์จริง การมีส่วนร่วมกับชุมชน ความจริงแท้ของกิจกรรม และอัตลักษณ์ท้องถิ่นจะทำหน้าที่เสริมสร้างคุณค่าที่รับรู้ ก่อนนำไปสู่ความตั้งใจเลือก การบอกต่อ และความตั้งใจกลับมาเยือนในอนาคต กระบวนการนี้สะท้อนแนวคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับคุณค่า (experience-value interaction) อธิบายว่าประสบการณ์และคุณค่าไม่ได้เป็นตัวแปรแยกขาดจากกัน แต่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการกำหนดการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี (Filieri, Alguezaui & McLeay, 2015, p. 174; Jimenez-García, Espinoza Heredia, Cruz Lizana, Cruz-Tarrillo & Millones-Liza, 2025, p. 1; Wang, 2025, p. 1)

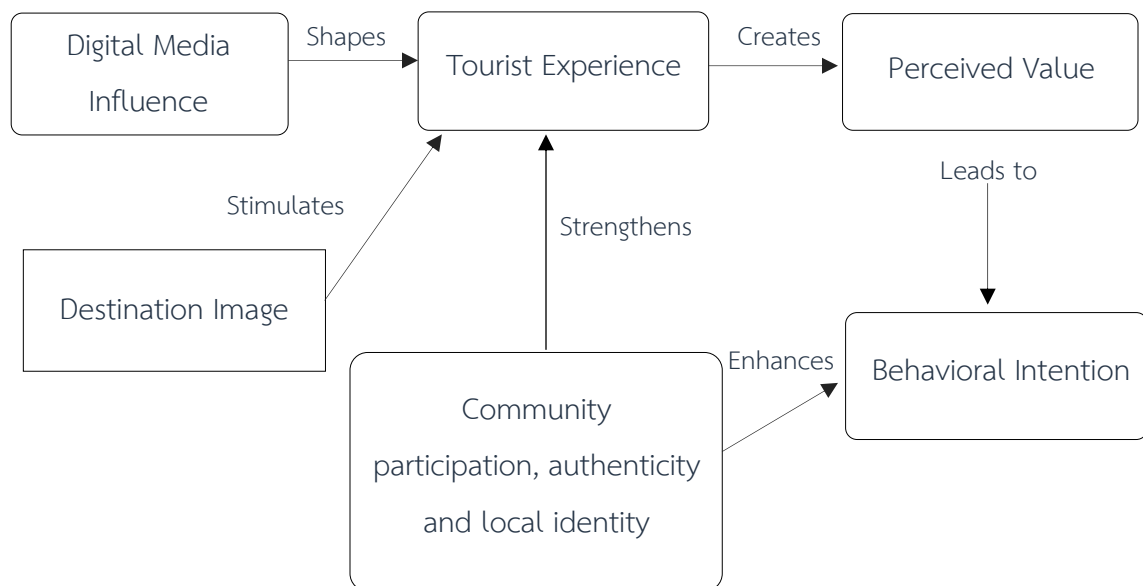


Figure 1. Proposed conceptual framework



แนวทางการศึกษา บทความนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงแนวคิด (conceptual analysis) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายกลไกการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวเจนเอเรชันซี ในบริบทการท่องเที่ยวโดยชุมชน การวิเคราะห์มุ่งเชื่อมโยงแนวคิดจากสาขาการจัดการการท่องเที่ยว พฤติกรรมผู้บริโภค การตลาดดิจิทัล และการพัฒนาชุมชน โดยใช้เกาะเกร็ดเป็นกรณีศึกษาเชิงบริบทเพื่อสะท้อนการประยุกต์ใช้โมเดลเชิงทฤษฎีดังกล่าว

การวิเคราะห์และอภิปรายผล

พฤติกรรมในการเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเอเรชันซี นักท่องเที่ยวเจนเอเรชันซีมีแนวโน้มเลือกแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถมอบประสบการณ์เชิงมีส่วนร่วม สื่อสารตัวตนได้ และมีเรื่องราวที่ชัดเจนในโลกดิจิทัล สำหรับเกาะเกร็ด ความน่าสนใจไม่ได้จำกัดอยู่ที่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเท่านั้น แต่รวมถึงการที่นักท่องเที่ยวสามารถสัมผัสวิถีชีวิตจริงของชุมชน เข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนในพื้นที่ และรับรู้ถึงความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนได้โดยตรง ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ตอบเจตยานักท่องเที่ยวรุ่นนี้ (Haddouche & Salomone, 2018, p. 69; Morrone, Tarulli, Silvestri & Santovito, 2024, p. 205)

บทบาทของภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว ประสบการณ์ และสื่อดิจิทัล ภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นความสนใจในระยะก่อนการเดินทาง โดยเฉพาะเมื่อถูกถ่ายทอดผ่านสื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ประสบการณ์จริงเป็นตัวแปรสำคัญที่เปลี่ยนความคาดหวังให้กลายเป็นคุณค่าที่รับรู้ หากเกาะเกร็ดสามารถออกแบบประสบการณ์ที่เปิดพื้นที่ให้นักท่องเที่ยวเรียนรู้ ลงมือทำ และรู้สึกเชื่อมโยงกับชุมชนได้จริง คุณค่าที่รับรู้จะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และนำไปสู่ความตั้งใจในการบอกต่อหรือกลับมาเยือนซ้ำ (Filieri, Alguezaui & McLeay, 2015, p. 174; Tedjakusuma, Retha & Andajani, 2023, p. 95)

การอภิปรายเชิงทฤษฎี ผลการสังเคราะห์สนับสนุนแนวคิดว่าการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวเจนเอเรชันซีไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์หรือภาพลักษณ์เชิงกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ คุณค่าที่รับรู้ และบริบทดิจิทัล แนวคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับคุณค่า (experience-value interaction) ช่วยอธิบายว่าประสบการณ์ที่มีความจริงแท้และมีส่วนร่วมสูงจะเพิ่มทั้งคุณค่าทางอารมณ์ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางการเรียนรู้ ซึ่งกลายเป็นพื้นฐานของความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Jimenez-García, Espinoza Heredia, Cruz Lizana, Cruz-Tarrillo & Millones-Liza, 2025, p. 1; Wang, 2025, p. 1)

แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับเกาะเกร็ด ในเชิงกลยุทธ์ เกาะเกร็ดควรพัฒนากิจกรรมที่เพิ่มการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยว เช่น เวิร์กช็อปเครื่องปั้นดินเผา เส้นทางเล่าเรื่องวัฒนธรรมมอญ และกิจกรรมเชื่อมโยงอาหารท้องถิ่นกับเรื่องราวของชุมชน ควบคู่กับการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เน้นเรื่องราวจากประสบการณ์จริง ส่งเสริมการสร้างเนื้อหาจากผู้ใช้งาน และพัฒนาศักยภาพดิจิทัลของผู้ประกอบการชุมชน เพื่อยกระดับทั้ง



ภาพลักษณ์ ความไว้วางใจ และมูลค่าการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Filieri, Alguezaui & McLeay, 2015, p. 175; Goodwin & Santilli, 2009, p. 9)

สรุป

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมทางเลือกการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชันซี สามารถอธิบายได้ผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยว ประสบการณ์การท่องเที่ยว อิทธิพลของสื่อดิจิทัล และคุณค่าที่รับรู้ มากกว่าการอธิบายด้วยคุณลักษณะของนักท่องเที่ยวเพียงด้านเดียว โดยองค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันตั้งแต่ระยะก่อนการเดินทาง ระหว่างการท่องเที่ยว และหลังการท่องเที่ยว จึงเป็นกลไกสำคัญในการทำมาเข้าใจการเลือกแหล่งท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่

ในบริบทของเกาะเกร็ด จุดแข็งของพื้นที่ไม่ได้มีเพียงทรัพยากรวัฒนธรรม แต่รวมถึงศักยภาพของชุมชนในการจัดการประสบการณ์การท่องเที่ยวที่มีความหมาย หากชุมชนสามารถแปลงอัตลักษณ์ท้องถิ่นให้เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วม เรียนรู้ และเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตจริงของคนในพื้นที่ พร้อมทั้งสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างเหมาะสม ก็จะช่วยเพิ่มคุณค่าที่รับรู้ ความไว้วางใจ และความสามารถในการแข่งขันของแหล่งท่องเที่ยวได้มากขึ้น

โมเดลเชิงทฤษฎีที่เสนอในบทความนี้สรุปได้ว่า อิทธิพลของสื่อดิจิทัลมีบทบาทในการก่อรูปภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวและความคาดหวังเบื้องต้น ขณะที่ประสบการณ์การท่องเที่ยวซึ่งถูกเสริมด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน ความจริงแท้ และอัตลักษณ์ท้องถิ่น จะเพิ่มคุณค่าที่รับรู้และนำไปสู่ความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ได้แก่ การเลือกเดินทาง การบอกต่อ และความตั้งใจกลับมาเยือน ดังนั้น แนวคิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับคุณค่าจึงเป็นกลไกหลักในการอธิบายการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวเจนเนอเรชัน Z ในบริบทการท่องเที่ยวโดยชุมชนของเกาะเกร็ด

ข้อเสนอแนะ

1. ควรออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวที่เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมกับวิถีชีวิตชุมชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงการชมกิจกรรมจากภายนอก
2. ควรพัฒนาการสื่อสารดิจิทัลแบบการเล่าเรื่อง (storytelling) ที่สะท้อนอัตลักษณ์ของเกาะเกร็ดอย่างชัดเจน และส่งเสริมเนื้อหาที่เกิดจากประสบการณ์จริงของนักท่องเที่ยว
3. ควรเสริมศักยภาพด้านดิจิทัลแก่ผู้ประกอบการและผู้นำชุมชน เพื่อให้สามารถใช้สื่อออนไลน์สร้างภาพลักษณ์และสื่อสารคุณค่าของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- ASEAN. (2016). *ASEAN Community Based Tourism Standard*. Jakarta, ID: ASEAN Secretariat.
- Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, *51*(2015), pp. 174-185.
- Giampiccoli, A., Jugmohan, S.E.A.N., & Mtapuri, O.L.I. V.E.R. (2015). Community-based tourism in rich and poor countries: Towards a framework for comparison. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, *21*(4.1), pp. 1200-1216.
- Goodwin, H., & Santilli, R. (2009). *Community-Based Tourism: A Success?*. Leeds, UK: International Centre for Responsible Tourism.
- Goodwin, H. (2011). *Taking Responsibility for Tourism*. Oxford, UK: Goodfellow Publishers.
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience: Tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, *4*(1), pp. 69-79.
- Jimenez-García, D., Espinoza Heredia, O., Cruz Lizana, E., Cruz-Tarrillo, J.J., & Millones-Liza, D.Y. (2025). Destination image and brand value as predictors of tourist behavior: Happiness as a mediating link. *Administrative Sciences*, *15*(5), pp. 1-15.
- Morrone, D., Tarulli, A., Silvestri, R., & Santovito, S. (2024). Generation Z, tourism and hospitality: The legacy of COVID-19. *British Food Journal*, *126*(1), pp. 205-222.
- Tedjakusuma, A. P., Retha, N. K. M. D., & Andajani, E. (2023). The effect of destination image and perceived value on tourist satisfaction and tourist loyalty of Bedugul Botanical Garden, Bali. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, *6*(1), pp. 85-99.
- UN Tourism. (2023). *World Tourism Day 2023: Tourism and green investments*. Riyadh, SAU: UN Tourism.
- Wang, X. (2025). Exploring the relationship between destination image, tourist satisfaction, and loyalty among overseas visitors to Taishan using structural equation modelling. *Acta Psychologica*, *260*(2025), pp. 1-13



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

การบริหารจัดการคนเจนเนอเนชั่นซี ให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร

MANAGING GENERATION Z TO DRIVE ORGANIZATIONAL SUCCESS

ปาริชาติ คุณปลื้ม*

Parichat Kunpluem*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

School of Business Administration, Sripatum University-Chonburi Campus

*Corresponding Author e-Mail: parichard53@gmail.com

(Received: 2026, February 4; Revised: 2026, April 24; Accepted: 2026, April 28)

บทคัดย่อ

คนเจนเนอเนชั่นซีเป็นกลุ่มแรงงานที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นในองค์กร บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและปัจจัยจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเนชั่นซี และเพื่อเสนอแนวปฏิบัติในการดัดศักยภาพและทักษะของคนเจนเนอเนชั่นซี มาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร คนเจนเนอเนชั่นซี เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล มีลักษณะเด่นด้านการสื่อสารออนไลน์ มีความคิดเปิดกว้าง ความต้องการความยืดหยุ่น และการแสวงหาความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าและความหมายของงาน สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต้องการการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง รวมถึงทำงานในวัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ในองค์กรที่สอดคล้องกับตนเอง แนวทางในการดัดศักยภาพและทักษะดิจิทัลของคนเจนเนอเนชั่นซี มาสร้างความสำเร็จให้องค์กร ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและความเป็นตัวของตัวของคนเจนเนอเนชั่นซี มีการจัดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการออกแบบงานและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้คนเจนเนอเนชั่นซี มีส่วนร่วมและแสดงความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจคนเจนเนอเนชั่นซี ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ; เจนเนอเนชั่นซี; ขับเคลื่อนองค์กร

ABSTRACT

Generation Z is becoming an increasingly significant workforce group in organizations. This article aims to analyze the characteristics and work motivation factors of Generation Z employees and to propose strategies for harnessing their potential and skills to drive organizational



success. Generation Z has grown up in the digital era and is characterized by strong online communication skills, open-mindedness, a preference for flexibility, and a desire for rapid career advancement. They place high value on meaningful work, work-life balance, continuous learning and self-development, as well as organizational cultures and workplace relationships that align with their personal values. Strategies for leveraging the potential and digital skills of Generation Z to support organizational success include creating a work environment that promotes happiness and individuality, implementing flexible work arrangements, designing clear career paths and job structures, encouraging participation and creative expression, and developing supervisors' understanding of Generation Z employees. These practices can enhance employee engagement, improve work performance, and contribute to sustainable organizational success in the long term.

Keywords: Managing; Generation Z; Drive Organizational Success

บทนำ

ในโลกของการทำงานยุคปัจจุบัน ประกอบไปด้วยคนทำงานร่วมกันในหลายเจนเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X คือคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2508-2522 คนรุ่นนี้ถูกหล่อหลอมด้วยความอดทน ยึดหยุ่น และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในกลุ่มคนทำงาน เจเนอเรชัน X เริ่มลดจำนวนลงเพราะมีบางส่วนทยอยเกษียณอายุ เจเนอเรชัน Y คือคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523-2539 ชอบการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ เริ่มหันมาสนใจงานที่มีความยืดหยุ่น หรือการทำงานอิสระ (freelance) คนกลุ่มนี้อยู่ในองค์กรมานานพอสมควรที่จะคาดหวังพฤติกรรมการทำงานได้และเจเนอเรชัน Z คือคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2540-2555 เป็นกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ และมักจะมองหาช่องทางแสดงออกในแบบของตนเอง เช่น การสร้างคอนเทนต์ออนไลน์ นอกจากนี้กลุ่มคนเจเนอเรชัน Z ยังใส่ใจในเรื่องของประเด็นทางสังคม เช่น สิทธิมนุษยชน ความหลากหลาย และปัญหาของสิ่งแวดล้อม (ฮิวแมนซอฟต์แวร์, ออนไลน์, 2568) สิ่งที่น่าสนใจคือคนเจเนอเรชัน Z เริ่มก้าวเข้าสู่สังคมการทำงานอย่างเต็มตัวและมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้ไม่ได้นำมาเพียงแค่ทักษะทางดิจิทัล (digital native) ที่เข้มข้นเท่านั้น แต่ยังมาพร้อมกับค่านิยม ทักษะ และความคาดหวังต่อการทำงานที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง (brittle) ความวิตกกังวล (anxious) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง (non-linear) และความเข้าใจยาก (incomprehensible) (คลังความรู้, ออนไลน์, 2562) คนเจเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับความอิสระ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work-life balance) รวมถึงต้องการเห็นคุณค่าของงานที่ทำมากกว่าเพียงแค่ผลตอบแทนทางการเงิน องค์กรส่วนใหญ่กำลังเผชิญกับปัญหาการรักษาบุคลากร (retention) และช่องว่างระหว่างวัย (generation



gap) ของการทำงานร่วมกันของคนหลายเจเนอเรชัน หากองค์กรยังคงใช้วิธีการบริหารจัดการแบบแนวดิ่ง (top-down management) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หรือสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไปอย่างน่าเสียดาย อย่างไรก็ตามหากองค์กรสามารถทำความเข้าใจ "รหัสทางความคิด" ของคนเจเนอเรชัน Z และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นนี้ได้ คนเจเนอเรชัน Z จะกลายเป็น "พลังขับเคลื่อนสำคัญ" ที่ช่วยเร่งการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่องค์กร และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและปัจจัยจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชัน Z
2. เพื่อเสนอแนวปฏิบัติในการดึงศักยภาพและทักษะของคนเจเนอเรชัน Z มาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

คุณลักษณะและปัจจัยจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชัน Z

เนื่องจากช่วงอายุของคนเจเนอเรชัน Z เริ่มเข้าสู่สังคมการทำงาน แล้วจะเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาคุณลักษณะของคนเจเนอเรชัน Z และแนวปฏิบัติในการดึงศักยภาพและทักษะของคนเจเนอเรชัน Z มาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

คุณลักษณะของคนเจเนอเรชัน Z ความหมายคนเจเนอเรชัน Z คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2540-2555 (ค.ศ.1997-2012) ปัจจุบันอายุระหว่าง 14-29 ปี ถูกให้คำนิยามว่าเป็นชนพื้นเมืองดิจิทัลหรือที่เรียกว่า digital natives เกิดในครอบครัวขนาดเล็ก มีจำนวนพี่น้องไม่เกิน 2 คน เป็นยุคที่อัตราการมีบุตรลดลง พ่อแม่ส่วนใหญ่จึงมีส่วนร่วมในการเลี้ยงดูบุตรหลานอย่างใกล้ชิด และจัดการทุกอย่างให้จนเกินพอดี (helicopter parenting) คนเจเนอเรชัน Z เติบโตมาพร้อมกับโลกแห่งความก้าวหน้าและนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันไร้ขีดจำกัด มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ต smartphone และ platform ต่าง ๆ เป็นที่แพร่หลาย (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, ออนไลน์, 2568) โดยเฉพาะแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมในกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น Instagram, TikTok คนเจเนอเรชัน Z เลือกใช้เป็นช่องทางหลักในการรับข้อมูลข่าวสารและค้นหาข้อมูล คนเจเนอเรชัน Z ถนัดการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์มากกว่าการพูดคุยแบบพบหน้า ไม่นิยมรับโทรศัพท์ แต่จะเลือกใช้การสื่อสารด้วยข้อความหรือข้อความโดยตรง (direct message) แทน นอกจากนี้ยังใช้ภาษาเฉพาะกลุ่มที่คนรุ่นอื่นอาจไม่เข้าใจด้วย คนเจเนอเรชัน Z มีพฤติกรรมและความคาดหวังของพวกเขาแตกต่างไปจากรุ่นก่อน ๆ อย่างชัดเจน พอจะสรุปพฤติกรรมของคนเจเนอเรชัน Z ได้ดังนี้ มีการเชื่อมต่อกับโลกออนไลน์อยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทำให้คนเจเนอเรชัน Z ชอบตัดสินใจทำอะไรอย่างรวดเร็ว ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่บนเว็บไซต์



และสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก เปิดรับความคิดและวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติได้ดี มีความกล้าแสดงออกและมีความมั่นใจในตัวเองสูง และมีแนวโน้มเป็นมนุษย์หลายงาน มีความอดทนต่ำและชอบทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (กรุงศรี ภูรู, ออนไลน์, 2568) คนเจนเนอเรชั่น Z ต้องการความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด (fast track) ให้คุณค่ากับความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexible working) และความเป็นอิสระ มีแนวโน้มที่จะเลือกทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เช่น freelance, influencer, YouTuber หรือ Streamer คนเจนเนอเรชั่น Z มีพฤติกรรมการใช้จ่ายเน้นการใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของตนเอง (personalization) ให้มีความสำคัญกับประสบการณ์และความพึงพอใจส่วนบุคคล (individualism) มีความสนใจเรื่องการลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล เช่น คริปโตเคอเรนซี (cryptocurrency) มากกว่าการออมเงินในรูปแบบเดิม ๆ เป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปัญหาสุขภาพจิตมากขึ้น ทั้งภาวะซึมเศร้า วิตกกังวล แต่อย่างไรก็ตามคนรุ่นนี้เปิดกว้างและยอมรับปัญหาสุขภาพจิตมากขึ้น มองว่าเป็นเรื่องปกติที่สามารถขอความช่วยเหลือจากนักจิตวิทยาหรือจิตแพทย์ได้

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่น Z ปัจจัยจูงใจในการทำงาน (key motivators) ของคนเจนเนอเรชั่น Z จะให้คุณค่าของงานมากกว่าแค่รายได้ (purpose over paycheck) แม้ผลตอบแทนจะสำคัญ แต่ปัจจัยตัดสินใจหลักคือ "งานนั้นสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมหรือโลกอย่างไร" (sense of meaning) สามารถออกแบบเนื้องานให้คนทำงานได้โดยใช้ศักยภาพทำตามคุณค่าที่ตัวเองยึดถือ รวมถึงทำให้พวกเขาได้เห็นผลลัพธ์จากการทำงานว่าสินค้าและบริการที่พวกเขาทำ สามารถช่วยเหลือให้ชีวิตลูกค้าดีขึ้นได้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work life balance) ที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป ไม่จำเป็นต้องทำงานหนักจนเกินเวลาทำงานปกติ ยังมีตารางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น บางวันสามารถทำงานที่บ้าน (work from home) สลับกับการเข้างานที่ออฟฟิศ การเลือกเวลาเข้า-ออกงาน ตามที่ตัวเองสะดวก โอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้า (learning and development opportunities) เพื่อยกระดับทักษะและความสามารถของตัวเองให้เพิ่มขึ้น สามารถทำงานแล้วได้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมขึ้น รวมถึงเต็มเต็มความรู้สึกที่ว่า “อยากเป็นคนเก่งขึ้น รู้สึกได้ใช้ศักยภาพ” (ธนโชค โลกศกระวี, ออนไลน์, 2568) ต้องการข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่รวดเร็วและเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพของตนเองกำลังพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการได้รับการยอมรับรายบุคคล (individualized recognition) สอดคล้องกับ ปรีศรา ธาณีใหญ่ (2565, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคนเจนเนอเรชั่น Z กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2538-2545 หรือ ค.ศ.1995-2002 ในประเทศไทย จำนวน 400 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เลือกเข้าทำงานในองค์กรของคนเจนเนอเรชั่นในประเทศไทย ทั้ง 9 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านการจูงใจทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการเจริญก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้าน



ชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ เกศขญาพรย์ นิยมสุจริต และปรีดี ศรี (2568, หน้า 134) ที่พบว่าปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความสำเร็จในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยด้านค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเลือกสมัครงาน ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีผลเชิงบวกต่อการเลือกสมัครงาน คนเจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับตนเอง รวมทั้งงานวิจัยคนเจนเนอเรชั่น Z ในกลุ่มข้าราชการ พลัสสรณ์ โรจน์วิมลการ (2567, หน้า 2) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของข้าราชการเจนเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เก็บข้อมูลข้าราชการเจนเนอเรชั่น Z สังกัดสำนักงานกระทรวง มหาดไทย จำนวน 180 คน พบว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแปรจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่น Z ได้ร้อยละ 30 เมื่อแยกเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้านประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยงพอควร ด้านความขยันขันแข็ง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความต้องการรู้ผลของการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า ด้านทักษะในการจัดระบบงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านการปฏิบัติงานการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กรการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร ด้านการใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี และการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรด้านการเห็นคุณค่าของพนักงานสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่น Z สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้ร้อยละ 35.10

แนวปฏิบัติในการดัดแปลงภาพลักษณ์และทักษะของคนเจนเนอเรชั่น Z มาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

ด้วยเงื่อนไขด้านอายุของพนักงานในองค์กรคนเจนเนอเรชั่น Z จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะศึกษาแนวทางการนำทักษะของคนเจนเนอเรชั่น Z มาเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร โดยได้รวบรวมงานวิจัยของนักวิชาการที่ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับแนวทางการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่น Z เพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวปฏิบัติ พบว่าผกาดี ก้อนทำดี (2565, บทคัดย่อ) ที่ศึกษานักศึกษาปี 4 และกลุ่มพนักงานที่ทำงานได้ 1-2 ปี จำนวน 30 คน พบว่าพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น Z ต้องการใช้ชีวิตอย่างคนธรรมดาที่มีความสุขในทุก ๆ วัน โดยไม่กดดันชีวิตตัวเอง การเป็นคนธรรมดาในแบบของตัวเองเป็นความสุขอย่างหนึ่งที่ต้องการ หากต้องเผชิญกับสังคมการทำงานที่ไม่ดีไม่มีความสุขหรือไม่มีความสุขของตัวเองพวกเขาจะไม่ลังเลที่จะลาออกจากบริษัทและพวกเขา คิดเสมอว่าสามารถลาออกได้โดยไม่ต้องมีงานใหม่รองรับเพราะยังมีงานอื่น ๆ อีกมากมายที่พวกเขาสามารถทำได้ ธารพงศ์ ลิ้มสุทธิวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนันท์ (2568, หน้า 104) ที่ศึกษาทำอย่างไรให้คนเจนเนอเรชั่น Z ทำงานอยู่



ในองค์การเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก พบว่าการที่คนเจนเอเรชั่น Z ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรได้ไม่นานมีสาเหตุมาจากแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานของคนกลุ่มนี้ไม่สอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กร เขาต้องการค่าตอบแทนจากการทำงานเพิ่มขึ้น แนวคิดและพฤติกรรมการทำงานของเขาและผู้บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งเขาต้องการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมทั้งเขาต้องการยกระดับความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองให้สูงขึ้น แนวทางการแก้ไขคือ องค์กรต้องมีการพิจารณาคัดเลือกพนักงานเจนเอเรชั่น Z ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรและต้องมีการสร้างระบบการเจริญเติบโตภายในองค์กรให้แก่คนกลุ่มนี้ รวมทั้งต้องพยายามปรับระบบค่าตอบแทนของคนกลุ่มนี้ให้ใกล้เคียง กับธุรกิจประเภทเดียวกันและต้องจัดระบบสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนพยายามปรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ หทัยรัตน์ มั่งมุล, นันทิ สุทธิการณณัย, อัมณณิชา ัญญะชัยรัตน์ และพันชาติ ชนะกุล (2568, หน้า 310) ที่ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน และด้านความผูกพันในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในพื้นที่เขตสาทร กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในเขตสาทร มี 5 ด้าน ได้แก่ ความเข้าใจในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายในการทำงาน งานที่ทำมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในเขตสาทร มี 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติที่มีต่อองค์กร และ 3) ปัจจัยความผูกพันในงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในเขตสาทร มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศตน และความจดจ่อใส่ใจ กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ และรัตนติญา อยู่เย็น (2566, หน้า 108) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค มีทั้งหมด 6 ปัจจัย สามารถเรียงลำดับตามผลกระทบได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 3) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารและ 6) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน และ Febriana & Mujib (2024, p. 4) ที่พบว่ายิ่งพนักงานรุ่นเจนเอเรชั่น Z มีอิสระในการกำหนดเวลา สถานที่ และวิธีการทำงานของตนเองมากเท่าไร ผลผลิตก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น การมีส่วนร่วมที่สูงขึ้นจะเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กร ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตของพนักงานรุ่นเจนเอเรชั่น Z



สรุป

คุณลักษณะของคนเจนเอเรชั่น Z ประกอบด้วย 1) ชอบสื่อสารผ่านออนไลน์เป็นหลัก ตัดสินใจเร็ว 2) เปิดรับความหลากหลาย กล้าแสดงออก มั่นใจในตัวเอง 3) ชอบความยืดหยุ่น ต้องการความก้าวหน้าในการทำงานเร็ว 3) นิยมงานอิสระ ใช้จ่ายเพื่อตัวเองและประสบการณ์ 4) สนใจการลงทุนดิจิทัล และ 5) เผชิญปัญหาสุขภาพจิตมากขึ้น แต่เปิดกว้างในการขอความช่วยเหลือ

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่น Z ได้แก่ 1) ให้ความหมายคุณค่าของงานมากกว่าเงินเดือน 2) ต้องการงานที่สร้างผลงานที่ส่งผลกระทบเชิงบวกหรือมีคุณค่าต่อสังคม 3) ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงาน (work-life balance) และเวลาทำงานยืดหยุ่น 4) ต้องการโอกาสเรียนรู้ พัฒนาตนเองและเติบโตเร็ว 5) ต้องการข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่รวดเร็ว และการยอมรับเป็นรายบุคคล 6) เลือกรายการจากชื่อเสียง วัฒนธรรม และค่านิยมที่สอดคล้องกับตน 7) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และ 8) หากได้รับการสนับสนุนและเห็นคุณค่าจะอยู่กับองค์กรได้นาน

แนวปฏิบัติในการดัดแปลงสภาพและทักษะของคนเจนเอเรชั่น Z มาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ประกอบด้วย

1. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ความเป็นตัวของตัวเอง และสมดุลชีวิต-งาน
2. จัดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น hybrid work, flexible time และการทำงานผ่านระบบดิจิทัล
3. คัดเลือกและวางตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและความถนัดด้านดิจิทัลของเจนเอเรชั่น Z
4. ออกแบบงานให้มีความหลากหลาย เปิดโอกาสให้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และได้แสดงความคิดสร้างสรรค์
5. สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน พร้อมโอกาสพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
6. ปรับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับตลาด และตอบโจทย์ความต้องการที่ยืดหยุ่น
7. เปิดโอกาสให้คนเจนเอเรชั่น Z มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และการพัฒนาองค์กร
8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเปิดกว้าง ไม่มีลำดับชั้นสายบังคับบัญชามากเกินไป
9. พัฒนาผู้บังคับบัญชาเจนเอเรชั่น X และเจนเอเรชั่น Y ให้เข้าใจแนวคิด วิธีการทำงาน และการสื่อสารกับคนเจนเอเรชั่น Z
10. สร้างความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์องค์กรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน



ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรมการทำงาน และปัจจัยจิตใจของคนเจนเนอเรชั่น Z ในบริบทองค์กรที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงโครงสร้างและบริบทการทำงาน
2. ควรศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของคนเจนเนอเรชั่น Z อย่างเป็นระบบ
3. ควรทำวิจัยประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิต การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความตั้งใจอยู่ในงานของคนเจนเนอเรชั่น Z เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์
4. ควรศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับคนเจนเนอเรชั่น Z โดยมุ่งเน้นรูปแบบการสื่อสาร การให้ข้อเสนอแนะ และการยอมรับรายบุคคล

บรรณานุกรม

- กรงศรี กูรู. (2568). *Gen Z คือใคร พร้อมเจาะลึกพฤติกรรมผู้บริโภค Gen Z* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/business/marketing/6-techniques-to-approach-gen-z> [2569, 20 มกราคม].
- กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์และรัตนติญา อยู่เย็น. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 33(2), หน้า 108-125.
- เกศษฎาพรย์ นิยมสุจริต และปรีศนิ คีรี. (2568). ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของคนเจนเนอเรชั่น Z ในประเทศไทย. *วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร*, 4(11), หน้า 134-153.
- คลังความรู้. (2562). *BANI WORLD คืออะไร ทำไมธุรกิจต้องปรับตัว* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://se.school/knowledge/62> [2569, 19 มกราคม].
- ธนโชค โลเกศกระวี. (2568, 13 พฤษภาคม). *เปิดใจคนรุ่นใหม่ 3 สิ่งที่ Gen Z และ Millennial ต้องการจากที่ทำงาน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.live-platforms.com/th/education/article/382-what-gen-z-and-millennials-want-at-work> [2569, 20 มกราคม].
- ธราพงศ์ ลิ้มสุทธิวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนนท์. (2568). ทำอย่างไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 8(1), หน้า 104-115.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ปริศรา ธาณีใหญ่. (2565). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z.**

วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ผกาวดี ก้อนคำดี. (2565). **ทัศนคติของคนกลุ่ม Generation Z ต่อการประสบความสำเร็จ.** สารนิพนธ์

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พัสสรณ์ โรจน์วิมลการ. (2567). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของข้าราชการ Generation**

Z กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

รัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2568). **โอกาสและความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ**

ดิจิทัลของยุค Gen Z (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://www.depa.or.th/th/article-](https://www.depa.or.th/th/article-view/article4-2563)

[view/article4-2563](https://www.depa.or.th/th/article-view/article4-2563) [2569, 14 มกราคม].

หทัยรัตน์ มั่งมุล, นันทิ สุทธิการณัญย์, อัมณณิชา ัญญะชัยรัตน์ และพันชาติ ชนะกุล. (2568). ปัจจัยด้าน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน และด้านความผูกพันในงาน ที่ส่งผลต่อความ

ผูกพันต่อองค์การของพนักงาน Generation Z ในพื้นที่เขตสาทร กรุงเทพมหานคร. ใน **การประชุม**

วิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคเหนือ (GNRU) ครั้งที่ 25 (หน้า 310-321). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ฮิวแมนซอฟ. (2568, 17 มกราคม). **เจาะลึกGeneration มีอะไรบ้าง? Gen X Y Z อยู่ในวัยไหน** (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://www.humansoft.co.th/en/blog/generation> [2569, 13 มกราคม].

Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of

flexible work arrangements and participative style. **SA Journal of Human Resource**

Management, 22(1), pp. 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

กลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน:

กรณีศึกษาศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง

COMMUNITY-BASED STRATEGIES FOR SPIRITUAL TOURISM DEVELOPMENT:

A CASE STUDY OF CHAO MAE THAPTHIM SHRINE, SAPHAN LUANG

สรวิสิฐ โตท่าโรง*

Sorawisit Totharong*

การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Master of Management, Integrated Tourism and Hospitality Management,

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

*Corresponding Author e-Mail: mail@sorawisit.com

(Received: 2026, March 26; Revised: 2026, May 25; Accepted: 2026, June 6)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน บนฐานทรัพยากรทางความเชื่อและวัฒนธรรม โดยใช้ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เป็นกรณีศึกษา ศาลเจ้าดังกล่าวเป็นศาลเจ้าจีนแต่จีวอายุกว่าร้อย ปีที่กำลังเผชิญความขัดแย้งด้านสิทธิ์ที่ดินกับสำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บทความนี้ใช้การวิเคราะห์เอกสาร การทบทวนวรรณกรรม และการสังเกตการณ์พื้นที่ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกผ่านกรอบ SWOT analysis และ TOWS matrix ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การพัฒนาที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาศูนย์กลางมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง บนฐานความศักดิ์สิทธิ์และสถาปัตยกรรมแต่จีวที่มีเอกลักษณ์ 2) การสร้างเส้นทางท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณที่เชื่อมโยงศาลเจ้ากับย่านสามย่าน-บรรทัดทอง 3) การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณที่มีการบริหารจัดการโปร่งใสและกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และ 4) การผลักดันให้ศาลเจ้าได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายผ่านกลไกการมีส่วนร่วมของชุมชน กลยุทธ์ดังกล่าวมีรากฐานจากแนวคิดการท่องเที่ยวเชิงศรัทธาและการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ในมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บทความนี้เสนอแนะแนวทางทฤษฎีใหม่คือ "กลไกการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมืองอย่างยั่งยืน" ซึ่งบูรณาการการสนับสนุนเชิงนโยบาย การมีส่วนร่วมของชุมชน และการ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

อนุรักษ์มรดกวัฒนธรรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทชุมชนเมืองอื่น ๆ ในประเทศไทย

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน; ศาลเจ้าแม่ทับทิม; มรดกวัฒนธรรมชุมชนเมือง

ABSTRACT

This academic article presents a conceptual framework for community-based spiritual tourism development grounded in cultural and belief-based resources, using the Chao Mae Thapthim Shrine, Saphan Luang, Wang Mai Subdistrict, Pathum Wan District, Bangkok, as a case study. The shrine is a century-old Teochew Chinese shrine currently facing a land-rights dispute with the Property Management Office of Chulalongkorn University (PMCU). The study employs document analysis, literature review, and on-site observations, combined with SWOT analysis and the TOWS matrix, to formulate appropriate development strategies. The findings identify four key strategies for community-based spiritual tourism development: 1) establishing an urban spiritual heritage hub based on the shrine's sacred significance and distinctive Teochew architectural identity; 2) developing a spiritual tourism route connecting the shrine with the Samyan-Banthat Thong district; 3) establishing a community-based spiritual tourism enterprise with transparent governance and equitable benefit-sharing; and 4) promoting legal protection for the shrine through participatory community mechanisms. These strategies are grounded in the concepts of faith-based tourism and cultural heritage management and are consistent with the Sustainable Development Goals (SDGs) in the social, economic, and environmental dimensions. The article further proposes a new theoretical model entitled the "Sustainable Community-Based Spiritual Tourism Development Mechanism Based on Urban Spiritual Heritage," which integrates policy support, community participation, and cultural heritage conservation. The model provides a conceptual framework that can be adapted to other urban communities in Thailand seeking to promote sustainable spiritual tourism based on local cultural heritage.

Keywords: Community-Based Spiritual Tourism; Chao Mae Thapthim Shrine; Urban Cultural Heritage



บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณและศรัทธา (spiritual and faith-based tourism) ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีได้แสวงหาเพียงความบันเทิง หากแต่ต้องการประสบการณ์ที่มีความหมายทางจิตใจและวัฒนธรรม (Timothy & Olsen, 2006, pp. 1-22) ในบริบทของประเทศไทย การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยกองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รายงานสถิติการท่องเที่ยวตลอดปี พ.ศ.2568 (มกราคม-ธันวาคม) พบว่ามีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 32,974,321 คน สร้างรายได้ 1,536,574 ล้านบาท โดยกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาสูงสุด 4 อันดับแรก ได้แก่ มาเลเซีย จีน อินเดีย และรัสเซีย ตามลำดับ (กรุงเทพมหานคร, ออนไลน์, 2569)

อย่างไรก็ตามงานวิชาการด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนส่วนใหญ่มีกลุ่มศึกษาพื้นที่ชนบทและทรัพยากรธรรมชาติ โดยยังมีช่องว่างของงานวิจัยในบริบทชุมชนเมือง (urban community) อย่างมาก (Mtapuri & Giampiccoli, 2020, pp. 419-421) โดยเฉพาะชุมชนที่ตั้งอยู่ท่ามกลางการพัฒนาเชิงพาณิชย์อย่างเข้มข้น ในขณะเดียวกัน แม้งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวเชิงศาสนาและจิตวิญญาณโดยทั่วไปจะมียุทธศาสตร์จำกัด (Raj & Griffin, 2015, pp. 2, 9-10) แต่การศึกษาในบริบทเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่เชื่อมโยงประเด็นดังกล่าวเข้ากับกรณีความขัดแย้งด้านสิทธิที่ดินก็ยังมีอยู่น้อยมาก แม้ Tang & Turingan (2024, pp. 52, 58-59) จะเริ่มเติมช่องว่างนี้ด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์ความสำคัญทางจิตวิญญาณและสัญลักษณ์ของศาลเจ้าแม่ทับทิมท่ามกลางการพัฒนาเมืองในย่านสามย่าน ผ่านกรอบแนวคิดสิทธิในเมือง (right to the city) ของ Lefebvre (1996, pp. 147-159) ไปแล้ว ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง จึงถือเป็นกรณีศึกษาที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นพื้นที่ทางจิตวิญญาณแห่งเดียวที่ยังคงดำรงอยู่ท่ามกลางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ขนาดใหญ่ในย่านสามย่าน

หลักฐานที่ชัดเจนของความต้องการด้านการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณในกรณีนี้ปรากฏขึ้นในปี พ.ศ. 2563 เมื่อสำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) ยื่นคำร้องให้ย้ายศาลเจ้าภายในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2563 กลายเป็นจุดประกายให้เกิดการเคลื่อนไหวทางสังคมและกระแสในโลกออนไลน์อย่างกว้างขวาง (พิมพ์พร ทองศรีคำ, ออนไลน์ 2564) ต่อมาแฮชแท็ก #saveศาลเจ้าแม่ทับทิม ได้รับความสนใจจากสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง และเรื่องราวการต่อสู้ถูกบันทึกเป็นภาพยนตร์สารคดี “ลมหายใจเฮือกสุดท้ายของสามย่าน” (The last breath of Sam Yan) ซึ่งเข้าฉายในปี พ.ศ.2566 (สมาพันธ์สมาคมภาพยนตร์แห่งชาติ, ออนไลน์, 2567) สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าพื้นที่แห่งนี้มีอุปสงค์ทางการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณและวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริง

ศาลเจ้าแห่งนี้มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์อย่างยิ่ง โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ได้พระราชทานกระถางรูปสังเค็ดในงานถวายพระเพลิงพระบรมศพรัชกาลที่ 5 แก่ศาลเจ้าแห่งนี้ (ไทยรัฐออนไลน์, ออนไลน์, 2569) ยืนยันถึงความเก่าแก่และคุณค่าของสถานที่ นอกจากนี้ Tang & Turingan



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

(2024, p. 59) อธิบายว่าศาลเจ้าแม่ทับทิมทำหน้าที่เป็น "พิพิธภัณฑ์มีชีวิต" ที่นำเสนอประวัติศาสตร์การอพยพของชาวจีนสู่กรุงเทพฯ และการหลอมรวมทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-จีน รวมถึงเป็นพื้นที่รำลึกที่ชุมชนมาร่วมกันประกอบพิธีกรรม เฉลิมฉลองเทศกาลจีน และถ่ายทอดประเพณีทางจิตวิญญาณสู่คนรุ่นต่อไป

จากภาพรวมที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าแม้ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง จะมีศักยภาพสูงในฐานะมรดกทางจิตวิญญาณและสถาปัตยกรรมแต่จั่วที่หายากในใจกลางกรุงเทพมหานคร และมีอุปสรรคทางการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณที่ปรากฏชัดแล้วในเชิงประจักษ์ แต่ปัจจุบันศาลเจ้ายังไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญแรงกดดันจากข้อพิพาทด้านสิทธิ์ที่ดิน การพัฒนาเชิงพาณิชย์ขนาดใหญ่ในย่านสามย่าน และข้อจำกัดทางกฎหมายในการคุ้มครองมรดกวัฒนธรรมชุมชนเมือง ปัญหาดังกล่าวสะท้อนช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การขาดกรอบกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนในบริบทเมือง 2) การขาดการบูรณาการประเด็นความขัดแย้งด้านสิทธิ์ที่ดินเข้ากับการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยว และ 3) การขาดตัวแบบเชิงทฤษฎีที่นำไปประยุกต์ใช้กับศาลเจ้าและพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์อื่น ๆ ที่เผชิญสถานการณ์คล้ายคลึงกันในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้การศึกษาในประเด็นดังกล่าวจึงมีความจำเป็นเร่งด่วน บทความนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการและเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ในด้านวิชาการจะช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนเขตเมืองที่บูรณาการมิติจิตวิญญาณและสิทธิชุมชน และในด้านปฏิบัติจะเป็นกรอบแนวทางให้ชุมชนศาลเจ้า หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณในเมืองอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ในฐานะแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนในบริบทเมือง
2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานทรัพยากรทางความเชื่อและวัฒนธรรม
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบกลไกการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนสำหรับชุมชนเมืองในประเทศไทย

แนวคิดและกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) ฅัญฐพัชร มณีโรจน์ (2560, หน้า 25, 44) นิยามการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) ว่าเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่เน้นให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมทางการ



ท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน ส่วนสำนักท่องเที่ยวโดยชุมชน (ออนไลน์, 2564) กล่าวว่า การท่องเที่ยวโดยชุมชนควรมุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างประชาชนในท้องถิ่นและนักท่องเที่ยว จนสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน และการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างลึกซึ้งถึงอัตลักษณ์ของชุมชน

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) สมาชิกในชุมชนเห็นประโยชน์ร่วมกัน 2) การพัฒนาให้การท่องเที่ยวอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 3) ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อการท่องเที่ยว 4) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์สำหรับนักท่องเที่ยว และ 5) ประชาชนในชุมชนและนักท่องเที่ยวร่วมมือกันในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและมรดกวัฒนธรรม (จิตรรัตน์ สืบญาติ, 2566, หน้า 19) ในบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชนเขตเมือง (urban CBT) Mtapuri & Giampiccoli (2020, pp. 422-423, 428, 431) เสนอว่าชุมชนเมืองมีข้อได้เปรียบด้านการเข้าถึงและโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมกว่า แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญความท้าทายจากปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจนในเมืองที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ตลอดจนอุปสรรคสำคัญในการจัดการท่องเที่ยวชุมชน เช่น ความขัดแย้งภายในชุมชน ขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่จำกัด และการแข่งขันอย่างหนักจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแบบมวลชน (mass tourism)

แนวคิดการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ (Faith-based Tourism) แม้คำว่า "การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา" (faith-based tourism) และ "การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ" (spiritual tourism) จะถูกใช้ในวรรณกรรมวิชาการอย่างใกล้เคียงกัน และในบางบริบทอาจใช้สลับกันได้ แต่ทั้งสองแนวคิดมีความแตกต่างกันในมิติของแรงจูงใจ วัตถุประสงค์ และรูปแบบของกิจกรรมทางการท่องเที่ยว Timothy & Olsen (2006, pp. 1-22) อธิบายว่าการท่องเที่ยวเชิงศรัทธาเป็นการเดินทางที่มีรากฐานจาก "ความเชื่อทางศาสนาเฉพาะ" (specific religious faith) โดยนักท่องเที่ยวมุ่งหน้าสู่สถานที่ศักดิ์สิทธิ์ที่ผูกพันกับศาสนาหรือลัทธิที่ตนนับถือ เพื่อประกอบศาสนกิจ พิธีกรรม หรือการแสวงบุญ (pilgrimage) เช่น การเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ที่นครเมกกะ การเยือนนครวาติกัน หรือการสักการะพระบรมสารีริกธาตุของชาวพุทธ ในขณะที่การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ ตามที่ Choe (2024, pp. 830-832) ระบุไว้ มีขอบเขตที่กว้างกว่าโดยครอบคลุมการเดินทางเพื่อแสวงหาความหมายภายในจิตใจ (inner meaning) การพัฒนาตนเอง (self-transformation) และการเชื่อมโยงกับสิ่งที่อยู่เหนือชีวิตประจำวัน (transcendence) ซึ่งไม่จำเป็นต้องผูกอยู่กับศาสนาใดศาสนาหนึ่งเป็นการเฉพาะ นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้อาจประกอบด้วยทั้งผู้ที่นับถือศาสนา ผู้ที่นิยมความเชื่อสายมูร่วมสมัย หรือผู้ที่ไม่นับถือศาสนาแต่ต้องการแสวงหาประสบการณ์ทางจิตใจ Raj & Griffin (2015, pp. 1, 2, 14) ขยายความเพิ่มเติมว่าการเดินทางเชิงจิตวิญญาณคือการเชื่อมโยงผู้คนออกจากชีวิตประจำวัน (workaday life) ไปสู่ "พื้นที่ศักดิ์สิทธิ์" (sacred space) ซึ่งทำหน้าที่เป็นพื้นที่ของการพักผ่อนทางจิตใจและการค้นหาความหมาย กล่าวโดยสรุปการท่องเที่ยวเชิงศรัทธา (faith-based tourism) เป็นส่วนหนึ่งของ การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

(spiritual tourism) ที่มีกรอบศาสนาเป็นแกนหลัก ส่วนการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ (spiritual tourism) เป็นแนวคิดที่กว้างและครอบคลุมประสบการณ์ทางจิตใจที่หลากหลายกว่า

บทความนี้มุ่งเน้นศึกษา "การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน" (Community-Based Spiritual Tourism: CBST) ในความหมายที่กว้าง ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติของศรัทธาดั้งเดิมต่อองค์เจ้าแม่ทับทิมในหมู่ชาวจีนแต้จิ๋วและลูกหลานชาวไทยเชื้อสายจีน และมิติจิตวิญญาณร่วมสมัยที่ขยายฐานไปสู่กลุ่มนิสิตนักศึกษาและคนรุ่นใหม่ที่เดินทางมาแสวงหาความหมายและพรอันเป็นมงคล โดยใช้การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา (faith-based tourism) เป็นกรอบในการอธิบายรากฐานทางวัฒนธรรมและความศักดิ์สิทธิ์ของพื้นที่ และใช้การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ (spiritual tourism) เป็นกรอบในการขยายความให้ครอบคลุมประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ ๆ ที่กำลังก่อตัวขึ้น

ในบริบทของเอเชีย ศาลเจ้าจีนถือเป็นทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีนโพ้นทะเล (heritage diaspora tourism) ซึ่งเดินทางเพื่อแสวงหารากเหง้าทางวัฒนธรรมและความเชื่อของบรรพบุรุษ (Li & McKercher, 2016, pp. 106-107) ในแง่ของการจัดการพื้นที่ Raj & Griffin (2015, pp. 1, 2, 14) ชี้ให้เห็นว่าการเดินทางเชิงจิตวิญญาณคือการเชื่อมโยงผู้คนออกจากชีวิตประจำวัน (workaday life) ไปสู่ "พื้นที่ศักดิ์สิทธิ์" (sacred space) ทว่าในปัจจุบันพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์เหล่านี้กำลังเผชิญกับแรงกดดันและความขัดแย้งอย่างหนักจากการขยายตัวของพื้นที่ทางโลกและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ (commercialised arenas) กรอบคิดนี้ตรงกับสถานะของศาลเจ้าแม่ทับทิมที่ยังคงทำหน้าที่เป็นพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์ (sacred space) ท่ามกลางกระแสการพัฒนาเชิงพาณิชย์ขนาดใหญ่ของย่านสามย่าน

การจัดการมรดกวัฒนธรรม (Cultural Heritage Management) มีความสำคัญกับการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน โดย The Burra Charter (ICOMOS, 2013, pp. 3, 5) กำหนดว่าสถานที่ที่มีนัยสำคัญทางวัฒนธรรมควรได้รับการอนุรักษ์ผ่านทุกกระบวนการที่รักษาคุณค่าทางวัฒนธรรมของสถานที่นั้นไว้ โดยเน้นว่าการย้ายสถานที่ไม่ใช่ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากจะกระทบต่อเอกลักษณ์เฉพาะหลายประการ รวมถึงหลักฮวงจุ้ย รูปแบบสถาปัตยกรรมแต่จิ๋วที่สร้างทดแทนได้ยาก และอาจขัดขวางการดำเนินกิจกรรมทางศาสนาดั้งเดิม (พิมแพรว ทองศรีคำ, 2564, หน้า 9)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 43 บัญญัติว่า "บุคคลและชุมชนย่อมมีสิทธิอนุรักษ์ พื้นฟู หรือส่งเสริมภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และจารีตประเพณีอันดีงามทั้งของท้องถิ่นและของชาติ" อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่าการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองชุมชนยังมีข้อจำกัดเนื่องจากกรรมสิทธิ์ที่ดินที่เป็นของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะนิติบุคคล ทำให้ศาลเจ้าแม่ทับทิมไม่สามารถอ้างสิทธิตามกฎหมายเสนอบติว่าด้วยที่กุศลสถานชนิดศาลเจ้า พ.ศ. 2463 ซึ่งครอบคลุมเพียงศาลเจ้าในพื้นที่ของรัฐได้ (พิมแพรว ทองศรีคำ, ออนไลน์, 2564) นอกจากนี้ Tang & Turingan (2024, p. 62) ชี้ให้เห็นว่ากรมศิลปากรไม่พิจารณาศาลเจ้าแห่งนี้ว่ามีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ตามเกณฑ์ของราชการ เนื่องจากโครงสร้าง



ปัจจุบันเป็นการสร้างทดแทนของเดิม และอายุของสิ่งปลูกสร้างยังต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด ยิ่งทำให้ข้อจำกัดทางกฎหมายคุ้มครองมรดกวัฒนธรรมชุมชนเมืองมีความซับซ้อนมากขึ้น

องค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's framework) Buhalis (2000, p. 98) ได้เสนอกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว 6 ประการ (6A's) ต่อมาได้รับความนิยมในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมองค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยว (Attractions), การเข้าถึง (Accessibility), สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities), ที่พัก (Accommodations), กิจกรรม (Activities) และการให้บริการของแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) กรอบที่ปรับปรุงนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยว และในบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชน กรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ช่วยให้ชุมชนสามารถประเมินจุดแข็งและช่องว่างในการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้ 1) แหล่งท่องเที่ยว (Attractions) ครอบคลุมทรัพยากรทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และความเชื่อที่สร้างแรงจูงใจ 2) การเข้าถึง (Accessibility) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและเส้นทางขนส่งสาธารณะ 3) สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) ได้แก่ บริการภายในแหล่งท่องเที่ยว เช่น ร้านอาหาร ป้ายสัญลักษณ์ ระบบนำชม 4) ที่พัก (Accommodations) ครอบคลุมตั้งแต่โรงแรมระดับต่าง ๆ ไปจนถึงโฮมสเตย์ 5) กิจกรรม (Activities) รวมถึงการเรียนรู้วัฒนธรรม การประกอบพิธีกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และ 6) การให้บริการของแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) คือ บริการเสริม เช่น ระบบประชาสัมพันธ์ การตลาด และการเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง

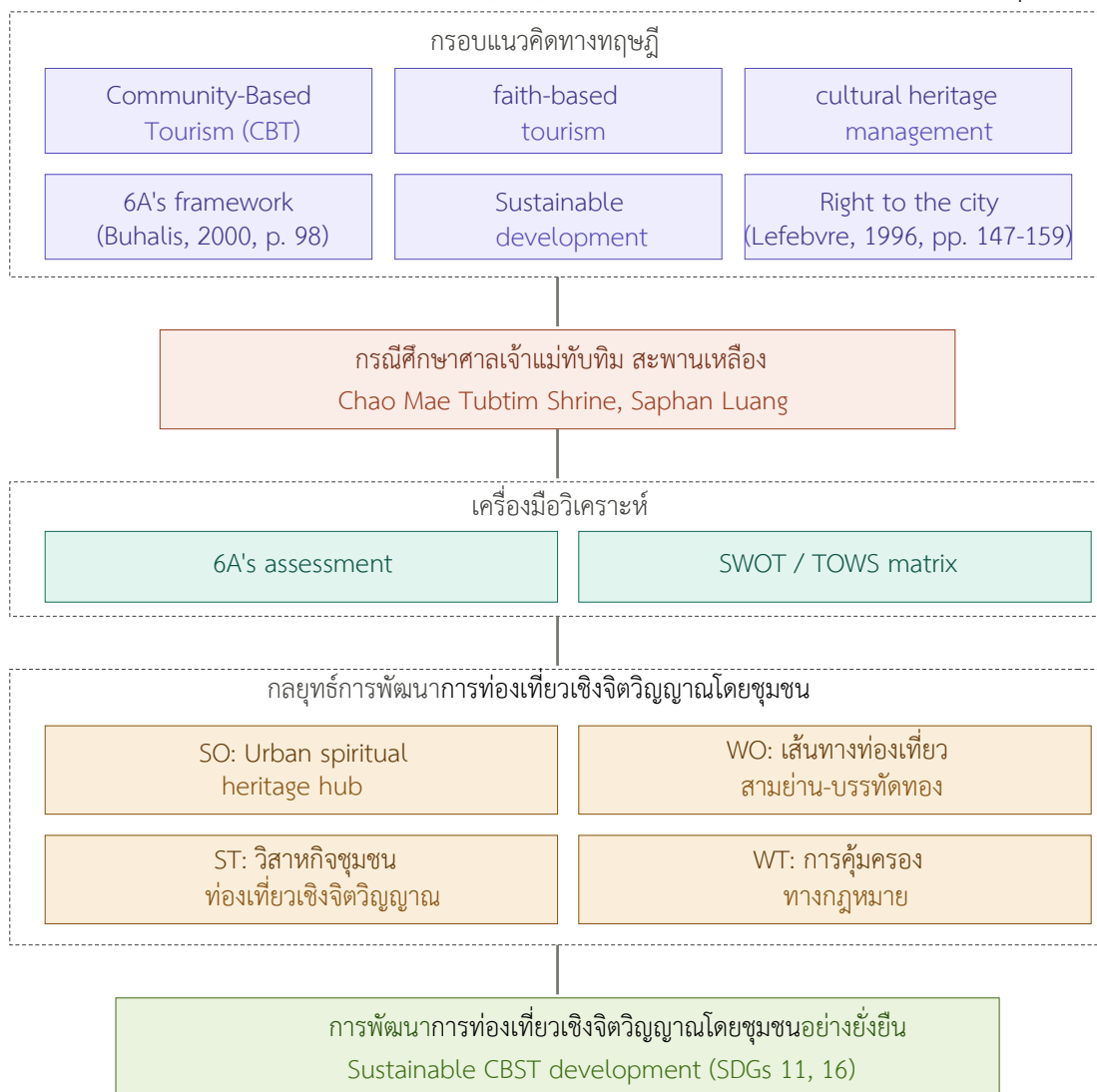
การพัฒนาที่ยั่งยืนและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ คณะกรรมาธิการบริบทแลนด์หรือ World Commission on Environment and Development (World Commission on Environment and Development, Online, 1987) นิยามการพัฒนาที่ยั่งยืนว่าเป็น "การพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นต่อมาที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา" ในส่วนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning process) (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, pp. 50, 198) เสนอว่าต้องประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ในมิติของการศึกษาเมือง (urban studies) Tang & Turingan (2024, pp. 52, 58-59) เสนอกรอบแนวคิด "สิทธิในเมือง" (right to the city) ของ Lefebvre (1996, pp. 147-159) เพื่ออธิบายว่าการพัฒนาเชิงพาณิชย์โดยสำนักงานจัดการทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) ในย่านสามย่านเป็นการละเมิดสิทธิของชุมชนในการมีส่วนร่วมกำหนดพื้นที่เมือง โดยชี้ให้เห็นว่านักพัฒนาที่ดินที่ให้ความสำคัญกับการบริโภค การค้า และผลกำไร มักมองข้ามนัยสำคัญทางประวัติศาสตร์ จิตวิญญาณ และสัญลักษณ์ของพื้นที่เมืองอย่างศาลเจ้าแม่ทับทิม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการบูรณาการมิติสิทธิชุมชนเข้าไปในกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนด้วย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดทั้ง 6 ประการมีความสัมพันธ์เชิงเสริมหนุนซึ่งกันและกัน และเมื่อบูรณาการเข้าด้วยกันจะสามารถใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์กรณีศึกษาศาล



เจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ได้อย่างครอบคลุม กล่าวคือแนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) ทำหน้าที่เป็นแกนกลางของการพัฒนาที่เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ของชุมชน ขณะที่ การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา" (faith-based tourism) และ "การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ (spiritual tourism) ทำหน้าที่อธิบายลักษณะเฉพาะของทรัพยากรการท่องเที่ยวที่ผูกพันกับความศักดิ์สิทธิ์และความเชื่อ ในส่วนของการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (cultural heritage management) ให้กรอบเชิง "หลักการอนุรักษ์" ที่กำกับมิให้มีการพัฒนาทำลายคุณค่าดั้งเดิมของพื้นที่ และกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ของ Buhalis ทำหน้าที่เป็น "เครื่องมือเชิงปฏิบัติ" ในการประเมินศักยภาพและช่องว่างของแหล่งท่องเที่ยว อย่างเป็นระบบ ในระดับมหภาค แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) กำหนดเป้าหมายสูงสุดที่ต้องสมดุลระหว่างมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนแนวคิดสิทธิในเมือง (right to the city) ของ Lefebvre เพิ่ม "มิติเชิงสิทธิและอำนาจ" ที่ขาดไม่ได้ในบริบทของชุมชนเมืองที่ต้องเผชิญแรงกดดันจากการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเหล่านี้สนับสนุนการศึกษาในลักษณะที่ทำให้สามารถตอบโจทย์การวิจัยได้อย่างรอบด้าน กล่าวคือการนำกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) และ SWOT/TOWS matrix มาใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพและกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ จะถูกกำกับด้วยหลักการอนุรักษ์ของการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (cultural heritage management) และหลักการมีส่วนร่วมของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) โดยมีแนวคิดสิทธิในเมือง (right to the city) เป็นแกนเชิงสิทธิที่รับรองว่าการพัฒนาดังกล่าวจะต้องโอรับชุมชนดั้งเดิมและมรดกทางจิตวิญญาณไว้ในกระบวนการพัฒนาเมือง ผู้เขียนจึงพัฒนารอบแนวคิดในการวิเคราะห์ (conceptual framework) โดยบูรณาการแนวคิดทั้ง 6 ประการเข้าด้วยกัน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

ระเบียบวิธีการศึกษา บทความวิชาการนี้ใช้การวิเคราะห์แบบบูรณาการวิธีการ 3 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) ครอบคลุมเอกสารวิชาการ เอกสารทางกฎหมาย รายงานสื่อมวลชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศาลเจ้าและชุมชน โดยคัดเลือกเอกสารที่มีความน่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นการศึกษา

2. การทบทวนวรรณกรรม (literature review) เชิงระบบจากแหล่งข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ครอบคลุมแนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism: CBT) การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา (faith-based tourism) การจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (cultural heritage management) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development)



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

3. การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ดำเนินการจำนวน 3 ครั้ง ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 ถึงมกราคม พ.ศ.2569 ดังนี้

ครั้งที่ 1 ดำเนินการในเดือนมีนาคม พ.ศ.2568 ตรงกับวันหยุดสุดสัปดาห์ ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง มุ่งเน้นการบันทึกสภาพกายภาพทั่วไปของศาลเจ้าและบริเวณโดยรอบ ครอบคลุมลักษณะสถาปัตยกรรม สภาพอาคาร ป้ายสื่อความหมาย และเส้นทางเข้าถึงจากสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT) สามย่าน รวมถึงการบันทึกภาพถ่ายเพื่อประกอบการวิเคราะห์ตามกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ในมิติแหล่งท่องเที่ยว (Attractions) การเข้าถึง (Accessibility) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities)

ครั้งที่ 2 ดำเนินการในช่วงวันธรรมดา ระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2568 ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง มุ่งเน้นการสังเกตพฤติกรรมของผู้มาสักการะและนักท่องเที่ยว ปริมาณผู้ใช้บริการ ประเภทกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในศาลเจ้า รวมถึงการสำรวจสิ่งอำนวยความสะดวก ร้านค้า และแหล่งวัฒนธรรมในบริเวณย่านสามย่าน-บรรทัดทองที่อาจเชื่อมโยงเป็นเส้นทางท่องเที่ยวได้ เพื่อวิเคราะห์ตามกรอบ กิจกรรม (Activities) ที่พัก (Accommodations) และการให้บริการของแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services)

ครั้งที่ 3 ดำเนินการในเดือนมกราคม พ.ศ.2569 ตรงกับวันธรรมดา ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง มุ่งเน้นการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของพื้นที่จากการสังเกตการณ์ครั้งก่อน รวมถึงการสำรวจข้อจำกัดเชิงพื้นที่ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาการด้านการท่องเที่ยว

ทั้ง 3 ครั้ง ใช้แบบบันทึกการสังเกตการณ์ (observation record form) ที่ผู้เขียนออกแบบตามกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ของ Buhalis (2000, p. 98) แบ่งเป็น 6 หมวดตามองค์ประกอบพร้อมช่องบันทึกรายละเอียดเชิงพรรณนา ภาพถ่าย และข้อสังเกตเพิ่มเติม ข้อมูลจากแบบบันทึกทั้ง 3 ครั้งถูกนำมาสังเคราะห์เปรียบเทียบ (cross-visit comparison) เพื่อระบุแนวโน้มและความสอดคล้องของข้อค้นพบก่อนนำไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพร้อมกับข้อมูลจากเอกสารและวรรณกรรม

ข้อมูลที่ได้รับนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ตามแนวทางของ Krippendorff (2018, pp. 35-42) เป็นการวิเคราะห์เอกสารและข้อความอย่างเป็นระบบเพื่อจำแนกประเด็นและความหมายที่ปรากฏในข้อมูล โดยผู้เขียนดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดประเด็นวิเคราะห์ (coding categories) ผู้เขียนกำหนดประเด็นวิเคราะห์หลัก 6 ประเด็นล่วงหน้า โดยปรับประยุกต์อ้างอิงกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ของ Buhalis (2000, p. 98) ได้แก่ 1) แหล่งท่องเที่ยว (Attractions) 2) การเข้าถึง (Accessibility) 3) สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) 4) ที่พัก (Accommodations) 5) กิจกรรม (Activities) และ 6) การให้บริการของแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) และเพิ่มประเด็นวิเคราะห์ในมิติบริบทอีก 4 ประเด็น ได้แก่ ประวัติศาสตร์และคุณค่าทางวัฒนธรรม สถานการณ์ความขัดแย้งด้านสิทธิ์ที่ดิน การมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการของกระแสดังคม เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติทรัพยากรการท่องเที่ยวและบริบทเชิงโครงสร้าง



ขั้นที่ 2 การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (categorization) ผู้เขียนนำข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารทางกฎหมาย รายงานสื่อมวลชน และแบบบันทึกการสังเกตการณ์มาจำแนกตามประเด็นวิเคราะห์ทั้ง 10 ประเด็นข้างต้น โดยใช้เทคนิคการเข้ารหัส (coding) เพื่อระบุข้อความที่เกี่ยวข้องกับแต่ละประเด็น และจัดกลุ่มข้อความที่มีเนื้อหาในทิศทางเดียวกันให้อยู่ในหมวดหมู่ย่อยร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (data triangulation) ผู้เขียนใช้เทคนิคการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจาก 3 แหล่งหลัก ดังนี้ 1) เอกสารวิชาการที่ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2) เอกสารทางกฎหมายและรายงานทางการของหน่วยงานรัฐ และ 3) ข้อมูลจากการสังเกตการณ์พื้นที่ทั้ง 3 ครั้ง หากพบข้อมูลที่ขัดแย้งกัน ผู้เขียนจะตรวจสอบย้อนกลับไปยังแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและคัดเลือกแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือสูงสุด สำหรับรายงานสื่อมวลชน ผู้เขียนคัดเลือกเฉพาะสำนักข่าวที่มีมาตรฐานทางวิชาชีพและรายงานเหตุการณ์ในลักษณะสารคดี-ข่าวเชิงลึก

ขั้นที่ 4 การสังเคราะห์ผลและพัฒนากลยุทธ์ (synthesis) ข้อมูลที่ผ่านการจัดหมวดหมู่และตรวจสอบแล้วถูกนำมาสังเคราะห์ผ่านกรอบ SWOT analysis และ TOWS matrix เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์และตัวแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนต่อไป

ทั้งนี้ข้อจำกัดของการศึกษาคือการไม่มีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสำรวจเชิงปริมาณ เนื่องจากพื้นที่กำลังอยู่ในกระบวนการพิจารณาตีความและมีความอ่อนไหวสูง ทำให้การเข้าถึงพื้นที่เพื่อการศึกษาต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และการเข้าถึงข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ดูแลและผู้เกี่ยวข้องมีข้อจำกัด ผู้เขียนจึงขุดเขยข้อจำกัดนี้ด้วยการวิเคราะห์เอกสารอย่างเป็นระบบและการทบทวนวรรณกรรมที่ครอบคลุมงานศึกษาชิ้นนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงพื้นที่และวาทกรรมทางสังคมผ่านเอกสารเป็นปฐมบท ซึ่งผู้เขียนเสนอแนะให้ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามที่เข้มข้นยิ่งขึ้นในการวิจัยครั้งต่อไป รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง

ประวัติและความสำคัญ ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ตั้งอยู่ที่ซอยจุฬาลงกรณ์ 30 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เป็นศาลเจ้าจีนแต่จิวในรูปแบบ “เตี้ยวผีกิก” (潮普揭) ซึ่งเป็นสถาปัตยกรรมเฉพาะของกลุ่มชาวจีนแต้จิ๋วที่มีลักษณะเด่นคือ หน้าบันรูปทรงเรขาคณิตและงานแกะสลักปิดทองล่องชาดที่ละเอียดอ่อน มีอายุกว่าร้อยปี (มากกว่า 150 ปี) และเคยเป็นศูนย์รวมจิตใจของชุมชนเซียงกงในย่านตลาดอะไหล่รถยนต์สามย่านที่เคยเฟื่องฟูในอดีต ศาลเจ้าแห่งนี้มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์อย่างยิ่ง โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ได้พระราชทานพระถาดรูปสังเค็ด (มีตราพระปรมาภิไธย “จปร.”) ในงานพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพรัชกาลที่ 5 เมื่อปี พ.ศ.2454 ซึ่งยังคงประดิษฐานอยู่จนถึงปัจจุบัน ยืนยันถึงความเก่าแก่และคุณค่าทางวัฒนธรรมของสถานที่แห่งนี้อย่างชัดเจน (ทรูไอดี, ออนไลน์, 2568; ไทยรัฐออนไลน์, 2569; แบรินด์ริงค์, ออนไลน์, 2569)



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) ได้ดำเนินการเรียกคืนพื้นที่เพื่อพัฒนาเป็นโครงการเชิงพาณิชย์ ส่งผลให้ชุมชนเชียงกงต้องทยอยย้ายออก และในต้นปี พ.ศ. 2563 สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) แจ้งให้ผู้ดูแลศาลเจ้าดำเนินการย้ายออกภายในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2563 พร้อมดำเนินคดีฟ้องเรียกค่าเสียหายจากคุณเพ็ญประภา พลอยสีสวย ผู้ดูแลศาลเจ้าแม่ทับทิมสะพานเหลือง จำนวนกว่า 122 ล้านบาท จากการไม่ยอมย้ายออกจากพื้นที่ (ประชาไท, ออนไลน์, 2568; มติชนสุดสัปดาห์, ออนไลน์, 2568) เหตุการณ์ดังกล่าวจุดประกายการเคลื่อนไหวทางสังคมในวงกว้าง มีการรวบรวมรายชื่อคัดค้านได้มากกว่า 50,000 รายชื่อ และเรื่องราวการต่อสู้ถูกบันทึกเป็นภาพยนตร์สารคดี “ลมหายใจเฮือกสุดท้ายของสามย่าน” (The Last Breath of Sam Yan) ได้รับรางวัลภาพยนตร์สารคดียอดเยี่ยม (best documentary film) ในงานประกาศรางวัลภาพยนตร์แห่งชาติ สุพรรณหงส์ ครั้งที่ 32 ประจำปี 2566 (สมาพันธ์สมาคมภาพยนตร์แห่งชาติ, ออนไลน์, 2567)

พัฒนาการล่าสุดของสถานการณ์ด้านสิทธิที่ดิน (ปี พ.ศ.2566–2568) ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566 ศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาให้ผู้ดูแลศาลเจ้าต้องย้ายออกจากพื้นที่ ผู้ดูแลได้ยื่นอุทธรณ์ แต่ศาลอุทธรณ์ยังไม่มีคำสั่งรับหรือไม่รับอุทธรณ์ ขณะเดียวกันศาลชั้นต้นสั่งให้ทั้งสองฝ่ายเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย (ประชาไท, ออนไลน์, 2568)

ก่อนหน้านั้นในปี พ.ศ.2565 สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) ได้ดำเนินการสร้างศาลเจ้าแม่ทับทิมแห่งใหม่บริเวณมุมสวนร้อยปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเสนอเป็นทางเลือกทดแทนศาลเจ้าเดิม อย่างไรก็ตาม Tang & Turingan (2024, pp. 65, 68) บันทึกว่านิสิตนักศึกษาได้ออกมาประท้วงในพิธีอุทิศศาลเจ้าแห่งใหม่เมื่อวันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2565 และชุมชนยังคงเดินทางมาสักการะศาลเจ้าเดิมในตำแหน่งเดิมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในทัศนะของผู้ศรัทธา ความสำคัญทางจิตวิญญาณของสถานที่นั้นผูกพันกับบริบทเชิงกายภาพและประวัติศาสตร์ของทำเลที่ตั้งเดิมอย่างแยกไม่ออก

ต่อมาในเดือนเมษายน พ.ศ.2568 มีรายงานว่าสำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) เชิญผู้ดูแลเข้าร่วมเจรจาในช่วงเทศกาลเทวสมภพเจ้าแม่ทับทิม แต่ผู้ดูแลล้มป่วยและมีภาวะแทรกซ้อนที่ต้องผ่าตัด จึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ โดยได้ส่งจดหมายและใบรับรองแพทย์ยืนยัน (มติชนสุดสัปดาห์, ออนไลน์, 2568) เหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนความซับซ้อนของสถานการณ์ด้านสิทธิที่ดิน และความจำเป็นของกลไกคุ้มครองมรดกวัฒนธรรมชุมชนเมือง ประเด็นนี้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ.2568 ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ได้รับรางวัลอนุรักษ์ศิลปสถาปัตยกรรมประจำปี พ.ศ.2568 ระดับสมควรได้รับการเผยแพร่ ประเภทงานอนุรักษ์มรดกทางสถาปัตยกรรมและชุมชน จากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ (ประชาไท, ออนไลน์, 2568) นอกจากนี้ศาสตราจารย์ James Robson ผู้อำนวยการสถาบัน Harvard-Yenching มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้เยี่ยมชมศาลเจ้าในเดือนมกราคม พ.ศ.2568 ได้ออก



สาสน์ยืนยันความสำคัญทางวัฒนธรรมของสถานที่ (Robson, 2025, p. 1) การยอมรับในระดับนานาชาติช่วยยืนยันศักยภาพของศาลเจ้าแม่ทับทิมในฐานะแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนที่มีมิติระดับโลก

การวิเคราะห์ศักยภาพตามกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) จากการสังเกตการณ์พื้นที่และการทบทวนวรรณกรรม สามารถนำกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) ของ Buhalis (2000, p. 98) ได้รับความนิยมในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมองค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐานและบริบทการท่องเที่ยวโดยชุมชน มาวิเคราะห์ศักยภาพของศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ได้ดังนี้

1. แหล่งท่องเที่ยว (Attractions) ศาลเจ้ามีจุดดึงดูดหลัก 3 ระดับ ได้แก่ ความศักดิ์สิทธิ์ขององค์เจ้าแม่ทับทิม (อาม่า/เทียงไหว้เซี้ยบ้อ) ที่เลื่องลือในเรื่องการขอบุตรและความสำเร็จ สถาปัตยกรรมแต่จีวแบบเตียวโฝกิกที่หายากและไม่สามารถสร้างเลียนแบบได้ ซึ่งประกอบด้วยงานประติมากรรมรูปตัวละครจีวแต่จีวบนชายคา มังกรคู่เล่นลูกแก้วประดับชายคาซ้อน รวมถึงงานเขียนอักษรจีนมงคลและจิตรกรรมฝาผนังอันประณีตที่สะท้อนฝีมือช่างไทยที่มีมรดกสืบทอดจากจีนแต่จีว กำลังสูญหายไปจากสังคม (Tang & Turingan, 2024, pp. 62-63) และเรื่องเล่า (storytelling) อันทรงคุณค่า ตั้งแต่กระถางรูปพระราชทานจากรัชกาลที่ 6 ประเพณีจี่งงานเสี้ยซั้ง ไปจนถึงการต่อสู้ปกป้องศาลเจ้าที่สร้างแรงบันดาลใจ

2. การเข้าถึง (Accessibility) ท่าเลที่ตั้งในย่านสามย่านใกล้สถานีรถไฟฟ้ามหานคร (MRT) สามย่าน ทำให้เข้าถึงได้สะดวกจากทุกส่วนของกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบสำคัญเหนือแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณในพื้นที่ชนบท

3. สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) ปัจจุบันมีร้านจำหน่ายรูปเทียนและของไหว้ ร้านอาหารรอบบริเวณ แต่ยังมีขาดระบบข้อมูลนำชมและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยวที่เป็นระบบ

4. ที่พัก (Accommodations) สามย่านและปทุมวันมีโรงแรมและที่พักหลากหลายระดับราคาที่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้อย่างพอเพียง

5. กิจกรรม (Activities) กิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การนำชมสถาปัตยกรรมแต่จีว การเรียนรู้พิธีกรรมและประวัติขององค์เจ้าแม่ทับทิม และการชมจีวในเทศกาลเสี้ยซั้ง ยังขาดกิจกรรมลงมือปฏิบัติจริง (workshop) และรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ที่เน้นการ "เล่าเรื่อง" (storytelling tour) ที่เป็นระบบ

6. การให้บริการของแหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) ความได้เปรียบสำคัญคือการตั้งอยู่ในย่านบรรทัดทอง-สามย่าน ซึ่งเป็นย่านวัฒนธรรมและไลฟ์สไตล์ที่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ ทั้งร้านอาหาร คาเฟ่ พื้นที่ศิลปะ และโรงภาพยนตร์อาร์ต House Samyan การเชื่อมโยงศาลเจ้ากับระบบนิเวศย่านสร้างสรรค์นี้จะขยายฐานนักท่องเที่ยวสู่กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่สนใจวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์

จากการวิเคราะห์พบว่าศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง มีองค์ประกอบตามกรอบประยุกต์ 6A's ที่พร้อมในระดับหนึ่ง โดยมีจุดแข็งหลักด้านแหล่งท่องเที่ยว (Attractions) และการเข้าถึง (Accessibility) แต่ยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนาด้าน กิจกรรม (Activities) สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) และการให้บริการของ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

แหล่งท่องเที่ยว (Ancillary services) เพื่อยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณให้ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่อย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT analysis) เพื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ตามกรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) สู่การกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ผู้เขียนนำข้อมูลจากการสังเกตการณ์พื้นที่และการวิเคราะห์เอกสารมาสังเคราะห์ผ่านกรอบ SWOT analysis และใช้ TOWS matrix (Weihrich, 1982, p. 60) ในการจับคู่ปัจจัยเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง มีจุดแข็งสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความศักดิ์สิทธิ์ขององค์เจ้าแม่ทับทิมที่ได้รับศรัทธาอย่างต่อเนื่องยาวนานกว่าร้อยปี สร้างแรงดึงดูดทางจิตวิญญาณที่ไม่สามารถทดแทนได้ 2) สถาปัตยกรรมแต่จิ๋วแบบเดี่ยวโผนกึ่งที่หายากและได้รับการรับรองคุณค่าจากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ โดย Tang & Turingan (2024, pp. 56, 62-63) บันทึกรายละเอียดที่ทำให้ศาลเจ้าแห่งนี้มีเอกลักษณ์เหนือศาลเจ้าแต่จิ๋วอื่น ๆ ในกรุงเทพฯ ได้แก่ ประติมากรรมรูปตัวละครจ้าวแต่จิ๋วที่แกะสลักบนชายคา และมังกรคู่เล่นลูกแก้วที่ประดับชายคาซ้อน นอกจากนี้ยังมีแท่นบูชา Hok Tek Ye (ท้าวดินเทพผู้พิทักษ์แผ่นดิน) และ Qing Long Ye (มังกรมรกด) สะท้อนอัตลักษณ์ความเป็นจีนที่ยังปรากฏในสังคมไทยอย่างแท้จริง 3) ทิวทัศน์ประวัติศาสตร์ ตั้งแต่กระถางรูปพระราชทานจากรัชกาลที่ 6 ไปจนถึงเรื่องเล่าการต่อสู้ร่วมสมัยที่มีพลังในการสื่อสาร และ 4) ท่าเลที่ตั้งในย่านสามย่านที่เข้าถึงได้สะดวกด้วยระบบขนส่งสาธารณะ

จุดอ่อน (Weaknesses) จุดอ่อนหลักของศาลเจ้าประกอบด้วย 1) การขาดระบบบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวที่เป็นระบบ ทั้งป้ายสื่อความหมาย สื่อนำชม และข้อมูลหลายภาษา 2) การไม่มีสถานะทางกฎหมายในฐานะโบราณสถานหรือกุศลสถานที่ได้รับการคุ้มครอง เนื่องจากตั้งอยู่บนที่ดินของนิติบุคคล และกรมศิลปากรไม่พิจารณาขึ้นทะเบียนเนื่องจากโครงสร้างปัจจุบันเป็นการสร้างทดแทนของเดิมที่ถูกไฟไหม้ ทำให้อายุของสิ่งปลูกสร้างต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด (Tang & Turingan, 2024, p. 62) 3) กิจกรรมทางการท่องเที่ยวยังจำกัดอยู่ที่การสักการะตามปกติและเทศกาลประจำปี ขาดกิจกรรมลงมือปฏิบัติจริง (workshop) และทริปท่องเที่ยวรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ "การเล่าเรื่อง (storytelling tour) ที่เป็นระบบ และ 4) ทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการมีจำกัด โดยพึ่งพาผู้ดูแลและอาสาสมัครเป็นหลัก

โอกาส (Opportunities) โอกาสในการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กระแสความสนใจของสาธารณชนจากการเคลื่อนไหว #saveศาลเจ้าแม่ทับทิม และสารคดี "ลมหายใจเฮือกสุดท้ายของสามย่าน" (The Last Breath of Sam Yan) ซึ่งสร้างการรับรู้ในวงกว้าง อีกทั้ง Tang & Turingan (2024, p. 67) บันทึกปรากฏการณ์สำคัญที่ความขัดแย้งด้านการรื้อถอนศาลเจ้าและกระแสการนับถือสาธุในยุคลังโควิด-19 ได้ขยายฐานผู้ศรัทธาไปสู่นิสิตนักศึกษาและคนรุ่นใหม่อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งนิยมมาขอพรเรื่องธุรกิจ ความมั่งคั่ง และผลการเรียน สะท้อนให้เห็นว่าศาลเจ้าแม่ทับทิมกำลังก้าวเข้าสู่กระแสศาสนาพื้นบ้านร่วมสมัยอย่างเป็นธรรมชาติ



2) การรับรองคุณค่าในระดับนานาชาติจากศาสตราจารย์ James Robson แห่งสถาบัน Harvard-Yenching 3) ระบบนิเวศย่านสร้างสรรค์ของบรรทัดทอง-สามย่านที่มีความหลากหลายทั้งร้านอาหาร คาเฟ่ พื้นที่ศิลปะ และโรงภาพยนตร์ ช่วยขยายฐานนักท่องเที่ยวสู่กลุ่มคนรุ่นใหม่ และ 4) แนวโน้มตลาดการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณที่เติบโตต่อเนื่อง (Choe, 2024, p. 830) รวมถึงการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติที่อพยพไปอยู่ต่างแดน (heritage diaspora tourism) (Li & McKercher, 2016, pp. 106-107) โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีนโพ้นทะเล

อุปสรรค (Threats) อุปสรรคสำคัญได้แก่ 1) ข้อพิพาทด้านสิทธิ์ที่ดินกับสำนักงานจัดการทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) ที่ยังอยู่ในกระบวนการทางศาลและมีความไม่แน่นอนสูง 2) การขยายตัวของโครงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ในย่านสามย่านซึ่งส่งผลต่อพื้นที่ชุมชนดั้งเดิม 3) ข้อจำกัดทางกฎหมายที่ทำให้ศาลเจ้าไม่สามารถอ้างสิทธิ์ตามกฎหมายดีกว่าด้วยที่กุศลสถานชนิดศาลเจ้า พ.ศ.2463 ซึ่งครอบคลุมเพียงพื้นที่ของรัฐ และ 4) ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ดูแลศาลเจ้ามีปัญหาด้านสุขภาพและยังไม่มีมีการถ่ายทอดบทบาทอย่างเป็นระบบ

การสังเคราะห์สู่กลยุทธ์ จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น ผู้เขียนใช้หลักการจับคู่ปัจจัย (TOWS matrix) เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ที่ใช้จุดแข็งด้านความศักดิ์สิทธิ์และสถาปัตยกรรมเพื่อรองรับโอกาสทางตลาด นำไปสู่กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศูนย์กลางมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (Urban Spiritual Heritage Hub) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ที่ใช้โอกาสจากระบบนิเวศย่านสร้างสรรค์เพื่อชดเชยจุดอ่อนด้านกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวก นำไปสู่กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเส้นทางท่องเที่ยวย่านสามย่าน-บรรทัดทอง กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ที่ใช้จุดแข็งด้าน ทุนทางประวัติศาสตร์และฐานศรัทธาที่แข็งแกร่ง เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ยั่งยืนและรับมือแรงกดดันจากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ นำไปสู่กลยุทธ์ที่ 3 การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ที่มุ่งลดจุดอ่อนด้านกฎหมายเพื่อรับมืออุปสรรคด้านสิทธิ์ที่ดิน นำไปสู่กลยุทธ์ที่ 4 การผลักดันการคุ้มครองทางกฎหมาย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์กลยุทธ์จาก TOWS matrix

	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	SO: กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศูนย์กลางมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (Urban Spiritual Heritage Hub) โดยใช้จุดแข็งด้านความศักดิ์สิทธิ์ สถาปัตยกรรม และ	ST: กลยุทธ์ที่ 3 ใช้จุดแข็งด้านทุนทางประวัติศาสตร์และฐานศรัทธายาวนานกว่าร้อยปี จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ยั่งยืน ลดการพึ่งพาบุคคล



	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	ทุนทางประวัติศาสตร์รองรับตลาด Spiritual Tourism	เดียว และรับมือแรงกดดันจากการพัฒนาเชิง พาณิชย์
จุดอ่อน (W)	WO: กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเส้นทางท่องเที่ยว เชื่อมโยงย่านสามย่าน-บรรทัดทอง เพื่อ ขุดเซยจุดอ่อนด้านกิจกรรมและสิ่ง อำนวยความสะดวกด้วยระบบนิเวศย่าน สร้างสรรค์	WT: กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันการคุ้มครองทาง กฎหมาย เพื่อแก้ไขจุดอ่อนด้านสถานะทาง กฎหมายและรับมือความเสี่ยงด้านสิทธิ์ที่ดิน

กลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน จากการสังเคราะห์แนวคิดและการวิเคราะห์กรณีศึกษา ผู้เขียนนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศูนย์กลางมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (Urban Spiritual Heritage Hub) กลยุทธ์นี้มีรากฐานจากแนวคิดการท่องเที่ยวเชิงศรัทธา" (faith-based tourism) (Timothy & Olsen, 2006, pp. 1-22) และการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage Management) (ICOMOS, 2013, pp. 3, 5) โดยมุ่งพัฒนาศาลเจ้าแม่ทับทิมให้เป็น "ศูนย์กลางมรดกจิตวิญญาณเมือง" สอดคล้องกับที่ Tang & Turingan (2024, p. 59) อธิบายว่าศาลเจ้าแห่งนี้เป็นมากกว่าสถานที่บูชา หากแต่ทำหน้าที่เป็นพิพิธภัณฑ์มีชีวิตที่รักษาประวัติศาสตร์และความทรงจำร่วมของชุมชนจีน-ไทยในกรุงเทพฯ ไว้อย่างสมบูรณ์ในฐานะมรดกที่จับต้องได้ที่บูรณาการการท่องเที่ยวกับการอนุรักษ์ กิจกรรมที่ควรพัฒนา ได้แก่ การจัดทำรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ที่เน้นการ "เล่าเรื่อง" (storytelling tour) โดยนักสื่อความหมายในชุมชนที่ถ่ายทอดประวัติศาสตร์ไทย-จีนผ่านสถาปัตยกรรมและโบราณวัตถุ การจัดทำนิตรรศการดิจิทัลเกี่ยวกับชุมชนเซียงกงและประวัติศาลเจ้า (workshop) ทำของไหว้แบบดั้งเดิม และการจัดทำหนังสือเดินทางท่องเที่ยวเชิงมรดก (heritage passport) สำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการสำรวจศาลเจ้าจีนในกรุงเทพฯ

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเส้นทางท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณย่านสามย่าน-บรรทัดทอง กลยุทธ์การพัฒนาเน้นการบูรณาการแนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ตามกรอบของ ฌ็องฌัก มณีโรจน์ (2560, หน้า 29-30, 32) เข้ากับหลักการพัฒนายั่งยืนของ World Commission on Environment and Development (Online, 1987) โดยเสนอจุดเด่นของศาลเจ้าแม่ทับทิมให้เป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงกับแหล่งวัฒนธรรมและย่านชุมชนโดยรอบอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เส้นทางที่นำเสนอจะเริ่มต้นจากความศรัทธาที่ศาลเจ้าแม่ทับทิม



สะพานเหลือง ก่อนจะพาไปสัมผัสเสน่ห์ของชุมชนเก่าย่านสามย่าน เชื่อมต่อกับพื้นที่ศิลปะสมัยใหม่อย่าง house samyan และปิดท้ายด้วยการดื่มด่ำกับวิถีชีวิตและอาหารการกินที่ตลาดสามย่าน สามย่านมิตรทาวน์ ต่อเนื่องไปจนถึงย่านบรรทัดทอง ซึ่งรูปแบบเส้นทางนี้ถูกออกแบบมาอย่างตั้งใจเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว 3 กลุ่มหลัก ทั้งกลุ่มผู้ศรัทธาสายจิตวิญญาณ กลุ่มชาวจีนโพ้นทะเล (heritage diaspora) ที่ต้องการย้อนรอยรากเหง้าของตนเอง รวมถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่หลงใหลในการสำรวจประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมร่วมสมัยของเมือง

กลยุทธ์ที่ 3 การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ กลยุทธ์นี้อ้างอิงหลักการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (สำนักท่องเที่ยวโดยชุมชน, ออนไลน์, 2564) และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, pp. 48-52) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ที่ครอบคลุม วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย รวมถึงโครงสร้างการบริหารที่โปร่งใส โดยอาจจัดตั้งในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ประกอบด้วยสมาชิกจากกลุ่มผู้ดูแลศาลเจ้า ผู้ศรัทธา ผู้ประกอบการร้านค้าโดยรอบ และตัวแทนชุมชนย่านสามย่าน-บรรทัดทอง ความมีชีวิตชีวาของตลาดนักท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณสำหรับศาลเจ้าแม่ทับทิมได้รับการยืนยันจาก Tang & Turingan (2024, p. 67) ซึ่งบันทึกว่ากลุ่มผู้ศรัทธากลุ่มใหม่ที่เติบโตเร็วที่สุดในปัจจุบันคือนิสิตนักศึกษาและคนรุ่นใหม่ที่ได้รับแรงบันดาลใจทั้งจากกระแสการต่อสู้ปกป้องศาลเจ้าและความเชื่อสายมูแสดงให้เห็นว่าฐานอุปสงค์ทางการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณที่วิสาหกิจชุมชนจะพัฒนานั้นมีความเป็นจริงและขยายตัวอยู่แล้วในเชิงสังคม

แหล่งรายได้หลักประกอบด้วยค่าบริการนำชม (storytelling tour) รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม เช่น ของไหว้และของที่ระลึก รายได้จากกิจกรรมลงมือปฏิบัติจริง (workshop) ทำของไหว้แบบดั้งเดิม และค่าธรรมเนียมหนังสือเดินทางท่องเที่ยวเชิงมรดก (heritage passport) การกระจายผลประโยชน์ควรกำหนดสัดส่วนที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น กำไรร้อยละ 40 สำหรับสมาชิก ร้อยละ 30 สำหรับกองทุนบำรุงรักษาศาลเจ้า และร้อยละ 30 สำหรับกองทุนพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ต้องผ่านกระบวนการทำประชาพิจารณ์ร่วมกับชุมชนต่อไป นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาทักษะสมาชิกด้านการนำชม การสื่อความหมาย และการตลาดดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 การผลักดันการคุ้มครองทางกฎหมายผ่านกลไกชุมชน กลยุทธ์นี้มีรากฐานจากการจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage Management) (ICOMOS, 2013, pp. 3, 5) และสิทธิชุมชนตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2560 มาตรา 43 แนวทางที่เสนอประกอบด้วย การผลักดันให้ศาลเจ้าแม่ทับทิมได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานโดยกรมศิลปากร การนำเสนอรูปแบบโครงการพัฒนาพื้นที่แบบผสมผสานที่อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม (mixed-use heritage development) เป็นทางเลือกในการพัฒนาพื้นที่ และการสร้างเครือข่ายภาคประชาสังคมเพื่อการสนับสนุนทางกฎหมาย โดยดึงแนวร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ เช่น กลุ่มนิสิตนักศึกษา สมาคมสถาปนิกสยามฯ และนักวิชาการอิสระ เข้ามาทำหน้าที่เป็นภาคีเครือข่าย (partnership) ช่วยชุมชนขับเคลื่อนวิสาหกิจและสนับสนุนข้อมูลทางกฎหมาย Tang & Turingan (2024, pp.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

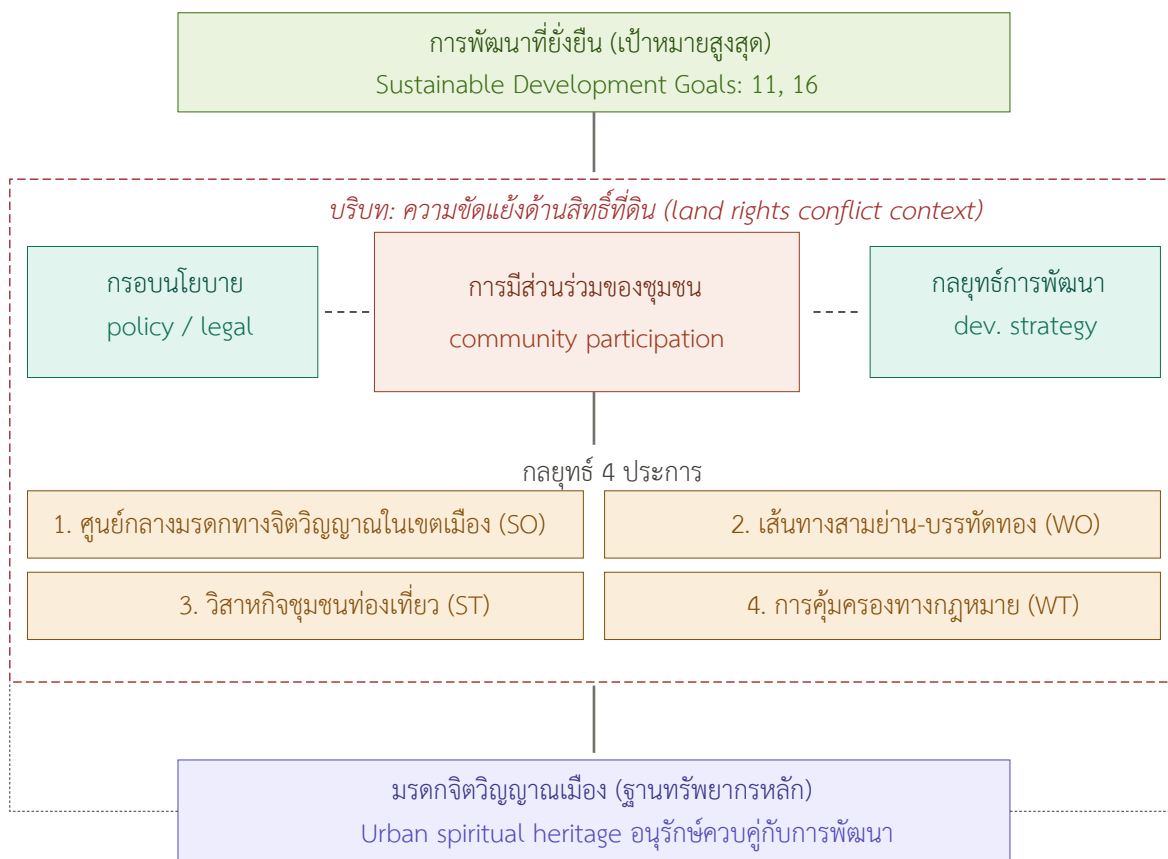
ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

53-54) เปรียบเทียบกรณีศาลเจ้าแม่ทับทิมกับกรณีวัดจิงอันในเซี่ยงไฮ้และเมืองเกียวโตในญี่ปุ่น ในฐานะตัวอย่างของการพัฒนาเมืองที่รักษาพื้นที่จิตวิญญาณไว้ได้สำเร็จผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลการพัฒนาที่โอบรับมรดกวัฒนธรรมไว้ในโครงการเมืองสมัยใหม่นั้นเป็นไปได้จริงในบริบทเอเชีย ทั้งนี้สอดคล้องกับระบบ "Denken-Chiku" (伝建地区) ของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นระบบ "เขตพื้นที่เพื่อการอนุรักษ์กลุ่มอาคารสถาปัตยกรรมและสิ่งปลูกสร้างดั้งเดิม" (district for preservation of group of traditional buildings) ที่ส่งเสริมทั้งการอนุรักษ์วัฒนธรรมและการท่องเที่ยวไปพร้อมกัน โดยมีการกำหนดเขตพื้นที่อนุรักษ์ที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มอาคารและสภาพแวดล้อมโดยรอบ แทนที่จะอนุรักษ์เฉพาะอาคารเป็นหลังเดียว (全国伝統的建造物群保存地区協議会, Online, n.d.; ธเนศ รัตนกุล, ออนไลน์, 2561)

องค์ความรู้ใหม่ ตัวแบบกลไกการพัฒนาการพัฒนาก่อตั้งเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชน อย่างยั่งยืน (CBST) บนฐานมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (Urban Spiritual Heritage)

จากการสังเคราะห์แนวคิดและการวิเคราะห์กรณีศึกษา ผู้เขียนพัฒนา "ตัวแบบกลไกการพัฒนาการก่อตั้งเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานทรัพยากร (urban spiritual heritage) อย่างยั่งยืน" ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้ 1) กรอบนโยบายและกฎหมาย (policy support / legal framework) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดทิศทางและสร้างความมั่นคงให้กับการพัฒนา 2) การมีส่วนร่วมของชุมชน (community participation) เป็นแกนกลางของตัวแบบ ครอบคลุมกระบวนการตัดสินใจร่วมและการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม 3) กลยุทธ์การพัฒนา (development strategy) บูรณาการกลยุทธ์ทั้ง 4 ที่นำเสนอข้างต้น 4) มรดกจิตวิญญาณเมือง (urban spiritual heritage) เป็นฐานทรัพยากรหลักที่ต้องได้รับการอนุรักษ์ควบคู่กับการพัฒนา และ 5) การพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) เป็นเป้าหมายสูงสุดที่ครอบคลุมทั้งมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) (United Nations, Online, 2015) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 11 (sustainable cities and communities) ในการปกป้องและคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรม และเป้าหมายที่ 16 (peace, justice and strong institutions) ในมิติของการเรียกร้องความยุติธรรมและการมีส่วนร่วมของชุมชน

ความแตกต่างของตัวแบบนี้จากกรอบแนวคิดการก่อตั้งโดยชุมชน CBT ทัวไปคือ การบูรณาการมิติความขัดแย้งด้านสิทธิ์ที่ดิน (land rights conflict) เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการพัฒนา ซึ่งได้รับการสนับสนุนทางประจักษ์จาก Tang & Turingan (2024, pp. 64, 69-70) ที่แสดงให้เห็นว่าการต่อสู้ของชุมชนและนิสิตนักศึกษาเพื่อปกป้องศาลเจ้าแม่ทับทิม เป็นการปกป้องประเพณีทางจิตวิญญาณและถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมสู่คนรุ่นต่อไป ไม่ใช่เพียงการอนุรักษ์โครงสร้างทางกายภาพ และสะท้อนว่าการพัฒนาก่อตั้งเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งเครื่องมือทางเศรษฐกิจและกลไกในการสร้างอำนาจต่อรองทางสังคมและกฎหมายให้กับชุมชนในระยะยาว ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบกลไกการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานทรัพยากร
มรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (urban spiritual heritage) อย่างยั่งยืน

การอภิปรายผล ผลการศึกษาในบทความนี้สอดคล้องและขยายผลจากองค์ความรู้เดิมในหลายมิติ ขณะเดียวกันก็สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่แตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาในประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประการแรก มิติของบริบทพื้นที่ ผลการศึกษายืนยันข้อเสนอของ Mtapuri & Giampiccoli (2020, pp. 419-421, 428) ที่ว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตเมือง (Urban CBT) ยังเป็นช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ และมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการท่องเที่ยวโดยชุมชนในพื้นที่ชนบท โดยเฉพาะในประเด็นการ แข่งขันแย่งชิงพื้นที่กับการพัฒนาเชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตามบทความนี้ขยายผลจากงานของ Mtapuri & Giampiccoli ด้วยการบูรณาการมิติของศาสนาและความเชื่อ (faith dimension) เข้ากับการท่องเที่ยวโดย ชุมชนเขตเมือง ซึ่งเป็นมิติที่งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตเมือง (Urban CBT) ก่อนหน้านี้ยังไม่ได้ ให้ความสำคัญมากนัก

ประการที่สอง มิติของการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Timothy & Olsen (2006, pp. 1-22) และ Choe (2024, pp. 830-832) ซึ่งให้เห็นว่าการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณกำลังขยาย



ตัวอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกับการแสวงหาความหมายของคนรุ่นใหม่ ขณะเดียวกันผลการศึกษาข้างสอดรับกับข้อค้นพบของ Tang & Turingan (2024, p. 67) ที่บันทึกว่าฐานผู้ศรัทธาที่ขยายตัวเร็วที่สุดของศาลเจ้าแม่ทับทิมคือ นิสิตนักศึกษาและคนรุ่นใหม่ที่นิยมความเชื่อสายมูร่วมสมัย ซึ่งสะท้อนว่าศาลเจ้าแห่งนี้นักลึงก้าวเข้าสู่กระแสศาสนาพื้นบ้านร่วมสมัย (contemporary folk religion) อย่างเป็นธรรมชาติ บทความนี้ต่อยอดข้อค้นพบดังกล่าวด้วยการเสนอว่าปรากฏการณ์นี้เป็น "อุปสงค์เชิงประจักษ์" ที่รองรับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เพียงปรากฏการณ์ทางสังคมที่ผ่านไป

ประการที่สาม มิติของการจัดการมรดกวัฒนธรรม ผลการศึกษาสอดคล้องกับ หลักการของ The Burra Charter (ICOMOS, 2013, pp. 3, 5) ที่ว่าการย้ายสถานที่ที่มีนัยสำคัญทางวัฒนธรรมไม่ใช่ทางเลือกที่เหมาะสม เนื่องจากกระทบต่อเอกลักษณ์เฉพาะของพื้นที่ และสอดคล้องกับ Tang & Turingan (2024, pp. 62-63, 68-69) ที่อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งของศาลเจ้าจะทำลายมิติสัญลักษณ์ จิตวิญญาณ และประวัติศาสตร์ที่ผูกพันกับบริบทเชิงกายภาพดั้งเดิม อย่างไรก็ตามจุดที่บทความนี้ต่างจากงานของ Tang & Turingan คือการก้าวข้ามจากการ "วิเคราะห์ปัญหา" สู่การ "เสนอกลยุทธ์การพัฒนา" อย่างเป็นระบบ และนำเสนอรูปแบบโครงการพัฒนาพื้นที่แบบผสมผสานที่อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม (mixed-use heritage development) เป็นทางเลือกที่เป็นรูปธรรมในการประสานประโยชน์ระหว่างการอนุรักษ์และการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ประการที่สี่ มิติของสิทธิชุมชนและพื้นที่เมือง ผลการศึกษายกย่องผลจากกรอบสิทธิในเมือง (right to the city) ของ Lefebvre (1996, pp. 147-159) ที่ Tang & Turingan (2024, pp. 52, 58-59) นำมาประยุกต์กับกรณีศาลเจ้าแม่ทับทิม โดยบทความนี้นำกรอบดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของ Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2018, pp. 50, 198) และ Weihrich (1982, p. 60) จึงทำให้ "สิทธิในเมือง" ไม่เป็นเพียงข้อเรียกร้องทางทฤษฎี แต่ถูกแปลงเป็นกลยุทธ์ปฏิบัติ 4 ประการที่ชุมชนสามารถนำไปใช้ได้จริง

ประการที่ห้า มิติของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ บทความนี้แตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาในประเด็นสำคัญคือ การพัฒนา "ตัวแบบกลไกการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานทรัพยากรมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (urban spiritual heritage) อย่างยั่งยืน" ซึ่งบูรณาการ "บริบทความขัดแย้งด้านสิทธิที่ดิน" (land rights conflict context) เข้าไปเป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของตัวแบบ ขณะที่กรอบการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ทั่วไป รวมถึง ธรรมนูญ มณีโรจน์ (2560, หน้า 25, 44) และธิดารัตน์ สืบญาติ (2566, หน้า 19) ที่นำเสนอปัจจัยความสำเร็จของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ในบริบทไทย ยังไม่ได้บรรจุประเด็นความขัดแย้งด้านสิทธิที่ดินเป็นองค์ประกอบหลัก ทำให้ตัวแบบของบทความนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับชุมชนเมืองอื่น ๆ ในประเทศไทยที่เผชิญสถานการณ์คล้ายคลึงกันได้ และเป็นการเติมเต็ม



ช่องว่างทางวิชาการที่ Mtapuri & Giampiccoli (2020, pp. 419-421) ได้เปิดประเด็นไว้แต่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นตัวแบบที่ครอบคลุมมิติสิทธิและความขัดแย้งทางพื้นที่อย่างเพียงพอ

สรุป

บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนบนฐานทรัพยากรทางความเชื่อและวัฒนธรรม โดยใช้ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง กรุงเทพมหานคร เป็นกรณีศึกษา ผ่านการบูรณาการแนวทางการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT), การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา (faith-based tourism), การจัดการมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage Management), กรอบองค์ประกอบทางการท่องเที่ยว (6A's) และการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าศาลเจ้าแม่ทับทิมมีศักยภาพสูงในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณในเมืองที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยมีจุดแข็งด้านความศักดิ์สิทธิ์ สถาปัตยกรรมหายาก ประวัติศาสตร์อันทรงคุณค่า และทำเลที่ตั้งที่เข้าถึงง่าย

กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการที่นำเสนอ ได้แก่ การพัฒนาศูนย์กลางมรดกทางจิตวิญญาณในเขตเมือง (urban spiritual heritage hub) การสร้างเส้นทางท่องเที่ยวสามย่าน-บรรทัดทอง การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการผลักดันการคุ้มครองทางกฎหมาย ล้วนมีรากฐานจากแนวคิดวิชาการที่ได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของกรณีศึกษา หัวใจสำคัญของงานชิ้นนี้คือ การนำเสนอว่าการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณโดยชุมชนในบริบทที่มีความขัดแย้งด้านสิทธิ์ที่ดินไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างอำนาจต่อรองทางสังคมและกฎหมายให้กับชุมชน เพื่อรักษามรดกทางจิตวิญญาณที่ไม่อาจสร้างทดแทนได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งของศาลเจ้าย่อมส่งผลกระทบต่อมิติสัญลักษณ์ จิตวิญญาณ และประวัติศาสตร์ที่ผูกพันกับบริบทเชิงกายภาพของสถานที่เดิม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. การพัฒนาพื้นที่ในรูปแบบโครงการพัฒนาพื้นที่แบบผสมผสานที่อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม (mixed-use heritage development) ผู้เขียนเสนอแนะให้สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) พิจารณารูปแบบการพัฒนาพื้นที่แบบโครงการพัฒนาพื้นที่แบบผสมผสานที่อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม (mixed-use heritage development) ที่อนุรักษ์ศาลเจ้าแม่ทับทิมไว้ในตำแหน่งเดิมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ โมเดลดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย กล่าวคือโครงการพัฒนาจะได้รับมูลค่าเพิ่มจากมรดกวัฒนธรรมในพื้นที่ ชุมชนได้รับการอนุรักษ์ศาลเจ้าในตำแหน่งเดิม และสังคมไทยได้รับการรักษาไว้ซึ่งมรดกทางจิตวิญญาณที่ไม่อาจสร้างทดแทนได้

2. การขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถาน ควรผลักดันให้ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานโดยกรมศิลปากร เพื่อสร้างกลไกคุ้มครองทางกฎหมายที่เหนือกว่าสิทธิ์ที่ดินทางแพ่ง



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

โดยอาจใช้รางวัลอนุรักษ์ศิลปสถาปัตยกรรมประจำปี พ.ศ.2568 จากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ และการรับรองคุณค่าจากสถาบัน Harvard-Yenching เป็นเอกสารประกอบการพิจารณา

3. การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ ควรสนับสนุนให้ชุมชนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 โดยมีโครงสร้างการบริหารที่โปร่งใส มีการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และมีระบบพัฒนาทักษะสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนากฎหมายเฉพาะสำหรับมรดกวัฒนธรรมชุมชนเมือง หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยที่กุศลสถานชนิดศาลเจ้า พ.ศ.2463 หรือออกกฎหมายเฉพาะเพื่อขยายขอบเขตการคุ้มครองให้ครอบคลุมศาลเจ้าและพื้นที่ทางจิตวิญญาณที่ตั้งอยู่บนที่ดินของนิติบุคคล โดยอาจอ้างอิงแนวทางระบบ Denken-Chiku (伝建地区) ของประเทศญี่ปุ่นเป็นต้นแบบ

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยเชิงประจักษ์เชิงลึก ควรมีการศึกษาในระยะต่อไปด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ดูแลศาลเจ้า ผู้ศรัทธา นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการโดยรอบ และตัวแทนของสำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและรอบด้านยิ่งขึ้น

2. การวิจัยเชิงปริมาณด้านพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยว ควรมีการศึกษาในรูปแบบการสำรวจเชิงปริมาณกับนักท่องเที่ยวกลุ่มต่าง ๆ ทั้งกลุ่มผู้ศรัทธาดั้งเดิม กลุ่มชาวจีนโพ้นทะเล และกลุ่มคนรุ่นใหม่ เพื่อยืนยันอุปสงค์ทางการท่องเที่ยวและออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์อย่างแม่นยำ

3. การศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในต่างประเทศ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีศาลเจ้าแม่ทับทิมกับกรณีศึกษาในเอเชีย เช่น วัดจิงอัน เชียงไฮ้ พื้นที่อนุรักษ์ในเกียวโต และระบบ Denken-Chiku ของประเทศญี่ปุ่น เพื่อสกัดบทเรียนที่นำมาประยุกต์ใช้ในบริบทไทยได้

บรรณานุกรม

กรุงเทพธุรกิจ. (2569, 3 มกราคม). **เปิดสถิติปี 2568 นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทย 32.9 ล้านคน**

ติดลบ 7% มาเลเซียแชมป์ จีนลดฮวบ 30% (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.bangkokbiznews.com/business/business/1214928> [2569, 10 มีนาคม].

ณัฐพัชร มณีโรจน์. (2560). การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน. **วารสารวิชาการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ**, 13(2), หน้า 25-46.

ทรูไอดี. (2568, 11 กุมภาพันธ์). **ขอพรเรื่องงาน ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง สามย่าน กรุงเทพฯ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://travel.trueid.net/detail/DwWDzxVRxDgv> [2569, 11 มีนาคม].



ไทยรัฐออนไลน์. (2569, 17 กุมภาพันธ์). **ศาลเจ้าแม่ทับทิม สะพานเหลือง ขอพรเรื่องอะไร พร้อมวิธีไหว้**

บูชาที่ถูกต้อง (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.thairath.co.th/horoscope/belief/2839223> [2569, 26 มีนาคม].

ธเนศ รัตนกุล. (2561, 2 สิงหาคม). **ชุมชนทรงคุณค่าไทยหายไป 4 แห่งต่อปี! รู้จัก DENKEN แนวคิด**

อนุรักษ์พื้นที่ดั้งเดิมแบบญี่ปุ่น (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://thematter.co/science-](https://thematter.co/science-tech/why-we-should-learn-denken-from-japan/56209)

[tech/why-we-should-learn-denken-from-japan/56209](https://thematter.co/science-tech/why-we-should-learn-denken-from-japan/56209) [2569, 10 มีนาคม].

ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2566). กลไกการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนเชิงสร้างสรรค์: ปัญหาและแนว

ทางแก้ไข. **วารสารรามคำแหง ฉบับบัณฑิตวิทยาลัย**, 6(2), หน้า 15-30.

ประชาไท. (2568, 22 เมษายน). **'ศาลเจ้าแม่ทับทิม'คว้าวางวัดอนุรักษ์สถาปัตยกรรม ท่ามกลางการไร้ชื่อ**

(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://prachatai.com/journal/2025/04/112682> [2569, 10

มีนาคม].

แบรนดี้ธิงค์. (2569, 20 มกราคม). **'ศาลเจ้าแม่ทับทิมสะพานเหลือง' จากศาลศักดิ์สิทธิ์สู่ศาลจำลอง พื้นที่**

ประวัติศาสตร์ของบรรทัดทอง-สามย่าน กับการต่อสู้เพื่อมิให้เหลือเพียงความทรงจำ (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://today.line.me/th/v3/article/LXpgNGG> [2569, 20 มีนาคม].

พิมพ์พร ทองศรีคำ และคณะ. (2564). **ธรรณีนี่ใครครอง?: ทรัพย์สินจุฬาฯ ปะทะ ศาลเจ้าแม่ทับทิม การ**

ต่อสู้บนพื้นที่ของกรรมสิทธิ์และวัฒนธรรมชุมชน (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://so06.tci-](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/NitiPariJ/article/view/250013)

[thaijo.org/index.php/NitiPariJ/article/view/250013](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/NitiPariJ/article/view/250013) [2569, 10 มีนาคม].

มติชนสุดสัปดาห์. (2568, 21 เมษายน). **จุฬารุกคืบ กัดดันผู้ดูแลศาลเจ้าแม่ทับทิมฯ ออกจากพื้นที่อีก**

(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://www.matichon.co.th/weekly/hot-](https://www.matichon.co.th/weekly/hot-news/article_838754)

[news/article_838754](https://www.matichon.co.th/weekly/hot-news/article_838754) [2569, 10 มีนาคม].

สมาพันธ์สมาคมภาพยนตร์แห่งชาติ. (2567, 1 ตุลาคม). **สรุปผลรางวัลภาพยนตร์แห่งชาติ สุพรรณหงส์**

ครั้งที่ 32 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.mpc.or.th/content/6784/suphannahong2023-winners> [2569, 10 มีนาคม].

สำนักท่องเที่ยวโดยชุมชน. (2564, 6 กรกฎาคม). **คู่มือเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว**

โดยชุมชน (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.dasta.or.th/th/article/302> [2569, 10

มีนาคม].

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. **Tourism**

management, 21(1), pp. 97-116.

Choe, J. (2025). Religious tourism. **Tourism Geographies**, 27(3-4), pp. 830-839.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2423168>



- ICOMOS. (2013). *The Burra Charter: The Australia ICOMOS charter for places of cultural significance*. Burwood, AU: Australia ICOMOS.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lefebvre, H. (1996). The right to the city. In E. Kofman & E. Lebas (Trans. & Eds.). *Writings on cities* (pp. 63-181). Oxford, UK: Blackwell.
- Li, T.E., & McKercher, B. (2016). Developing a typology of diaspora tourists: Return travel by Chinese immigrants in North America. *Tourism Management*, 56(2016), pp. 106-113.
- Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2020). Beyond rural contexts: Community-based tourism for a better life in the city. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(2), pp. 419-439.
- Raj, R., & Griffin, K. A. (Eds.). (2015). *Religious tourism and pilgrimage management: An international perspective* (2nd ed.). Wallingford, UK: CABI.
- Robson, J. (2025). *Message in honor of Ms. Nok [Letter]*. Cambridge, MA: Harvard-Yenching Institute, Harvard University.
- Tang, X., & Turingan, G. (2024). Faith and rights in the smart city: Preserving the significance of the Chao Mae Tuptim shrine amidst gentrification of the Sam Yan neighborhood of Bangkok. *Thai Journal of East Asian Studies*, 28(2), pp. 51-73.
- Timothy, D. J., & Olsen, D. H. (Eds.). (2006). *Tourism, religion and spiritual journeys*. London: Routledge.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (Online). Available: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [2026, March 10].
- Weirich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), pp. 54-66.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Hoboken, NJ: Pearson.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future* (Online). Available: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf> [2026, March 10].
- 全国伝統的建造物群保存地区協議会. (n.d.). *Introduction to Japan's Preservation Districts* (Online). Available: <https://www.denken.gr.jp/english/index.html> [2026, March 10].



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FOR ENHANCING COMPETITIVE ADVANTAGE: THE STRATEGIC ROLE OF INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION IN ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Chainarong Chaichinda^{*1}, Thunyanun Somboonrattanachoke², Nikhom Mulha³

^{*1}Sripatum University-Chonburi Campus

^{2, 3}School of Business Administration, Sripatum University-Chonburi Campus

^{*1}Corresponding Author: e-Mail: chainarong.ch@chonburi.spu.ac.th

(Received: 2026, February 10 Revised: 2026, June 4; Accepted: 2026, June 18)

ABSTRACT

Despite growing scholarly attention to innovation and digital transformation as sources of competitive advantage, how organizations simultaneously leverage these forces to advance the Sustainable Development Goals (SDGs) remains empirically underexplored. This article examines how innovation and digital transformation help address this gap. Grounded in dynamic capabilities theory and complemented by frameworks of organizational innovation, digital agility, and SDGs-aligned management, the study analyzes eight case studies purposively selected to represent diverse national contexts and organizational types across Thailand, Japan, South Korea, Singapore, Finland, and Australia, were analyzed through cross-case synthesis, revealing consistent patterns linking innovation capabilities and digital maturity to both competitive outcomes and SDG progress. Organizations characterized by visionary leadership, adaptive governance, and SDG-embedded organizational cultures demonstrate a higher capacity to translate these capabilities into sustained competitive advantage. The article proposes an integrative framework positioning innovation and digital transformation as dual engines for competitiveness and SDG attainment, with practical guidance for leaders and scholars navigating an increasingly complex global economy.

Keywords: Organizational Management: Competitive Advantage; Sustainable Development Goals (SDGs)



INTRODUCTION

Contemporary organizations operate in an environment characterized by a commitment to sustainable growth, backed by real investment in people and sustainable technology (Gartner, Online, 2022). Innovation and digital transformation have emerged as primary strategic responses among high-performing firms (OECD, 2023c, p. 12; World Economic Forum, Online, 2020), with the SDGs providing a framework that pushes that response toward lasting stakeholder value rather than short-term gain (United Nations Development Programme, Online, 2024; United Nations Global Compact & Accenture, Online, 2021). The Dynamic Capabilities perspective helps explain why some organizations manage this better than others, pointing to agility and resource reconfiguration as the real differentiators (Teece, Peteraf, & Leih, 2016, p. 13), while digital transformation goes further still, actively catalyzing sustainable innovation (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014, p. 5). Evidence indicates, however, that organizational commitments to sustainability have not consistently translated into measurable, scalable outcomes (Eccles & Klimenko, 2019, pp. 110-113). This study addresses that gap directly, proposing a practical framework for how innovation and digital transformation can drive both competitive advantage and sustainable development in today's global economy.

OBJECTIVES

This article examines how innovation and digital transformation build sustainable competitive advantage, using dynamic capabilities as the connecting thread between technological change and long-term resilience. It then explores how the SDGs fit into corporate governance and value creation, culminating in an integrative strategic framework that brings all three together.

COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DIGITAL ERA

Traditional competitive strategies based on cost leadership and differentiation have proven insufficient in environments defined by continuous technological disruption (Porter, 1985, p. 11). What actually holds up are dynamic capabilities, the capacity to sense opportunities, seize them, and keep transforming (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 515; Teece, 2018, p. 43; Teece, Peteraf & Leih, 2016, p. 18). The COVID-19 pandemic provided a natural experiment



demonstrating that firms with pre-established dynamic capabilities achieved significantly stronger adaptive outcomes than those without (Ritter & Pedersen, 2020, p. 214), and that same adaptability is what makes both digital transformation (Warner & Wäger, 2019, p. 331) and SDG alignment (Linz, Müller-Stewens & Zimmermann, 2020, p. 12) more achievable in practice. While firms such as Amazon and Tesla exemplify this approach (Teece, 2021, p. 6), the evidence suggests that the critical factor is strategic coherence in technology deployment rather than organizational scale per se. It is about embedding AI, Big Data, and IoT into strategies that actually cohere (Brynjolfsson & McAfee, 2017, p. 25; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, p. 7; OECD, 2023a, pp. 62-66), backed by real investment in people (Gartner, Online, 2022). Accordingly, organizational learning capacity and adaptability constitute more durable sources of competitive advantage than resource endowment alone.

INNOVATION AS A STRATEGIC DRIVER

Innovation has long outgrown R&D. Today it shapes how organizations grow, compete, and sustain themselves (Pisano, 2015, pp. 44-45), opening pathways to new markets, redesigned business models, and value that serves economic, social, and environmental goals together (OECD, 2023a, pp. 48-51; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014, pp. 42-45; Porter & Kramer, 2011, pp. 64-66). Organizations such as Apple, Unilever, and Tesla illustrate this trajectory (Teece, 2018, pp. 44-47), and with 83% of companies now ranking innovation among their top three strategic priorities, the stakes are well understood (Boston Consulting Group, Online, 2024). What keeps it working is its connection to dynamic capabilities, which embed innovation into ongoing strategy rather than isolated projects (Teece, 2018, pp. 42-45), a logic that extends naturally to the SDGs, where business and sustainability goals tend to strengthen each other (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy, 2016, pp. 180-181). When embedded within dynamic capabilities frameworks, innovation generates sustained competitive advantage while simultaneously advancing broader economic, social, and environmental objectives.

DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL AGILITY

Digital transformation entails a fundamental reconfiguration of business models, organizational processes, and culture, oriented toward adaptability and long-term sustainability.



(Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014, p. 2; Vial, 2019, pp. 121-124). What it produces, at its best, is organizational agility: the ability to read environmental shifts, respond quickly, and innovate before being forced to (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006, pp. 121-124). The COVID-19 pandemic accelerated this process, compelling organizations worldwide to expand digital adoption through cloud computing, AI, IoT, and automation in order to maintain operational continuity (Ritter & Pedersen, 2020, p.214; World Economic Forum, Online, 2022). The organizations that came through strongest were those already digitally mature, with adaptive structures, cross-functional integration, and decentralized decision-making (Vial, 2019, pp. 121-124; Warner & Wäger, 2019, pp. 332-335). Organizational agility, as the evidence from COVID-19 responses demonstrates, functions as a structural prerequisite for sustained competitive advantage rather than a reactive crisis measure. It is the foundation of sustainable competitive advantage (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006, pp. 121-123; Teece, 2018, pp. 42-44).

ALIGNMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY FRAMEWORKS AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)

The SDGs have substantively elevated stakeholder expectations regarding organizational accountability, extending beyond disclosure requirements toward demonstrable contributions to sustainable development. (United Nations, Online, 2015). Frameworks like ESG, the GRI Standards which have been updated in 2024 with new Topic Standards such as GRI 101: Biodiversity 2024 and GRI 14: Mining Sector 2024, alongside IIRC and TCFD, give companies the tools to track social and environmental performance alongside financial results (KPMG, Online, 2020; Global Reporting Initiative, Online, 2024), and embedding SDGs into strategy around emissions reduction (SDG13), inclusive development (SDG5, SDG10), and responsible consumption (SDG12) genuinely pays off in long-term value and reduced risk (United Nations Global Compact & Accenture, Online, 2021; Eccles & Klimenko, 2019, pp. 106-110). While 78% of companies recognize the SDGs as a strategic framework, only 34% actively align their strategies with specific goals. Yet without measurable KPIs, transparent governance, and real stakeholder engagement, such alignment rarely translates into meaningful outcomes (United Nations Global Compact & Accenture, Online, 2021; Eccles & Klimenko, 2019, pp. 106-108; OECD, 2023b, pp. 12-24) Unilever, Schneider Electric, Patagonia, and Nestlé exemplify substantive



SDG integration, deploying technology to advance clean energy (SDG7), sustainable consumption (SDG12), and ethical conduct (SDG16). (United Nations Global Compact & Accenture, Online, 2021; GlobeScan, Online, 2022). For organizations with robust implementation, SDG integration functions as a strategic growth mechanism rather than a compliance obligation.

THE ROLE OF INNOVATION AND DIGITALIZATION IN ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Achieving the SDGs by 2030 requires substantive contributions from the private sector and the strategic deployment of digital technologies (United Nations, Online, 2015). Innovation plays a central part here, spanning products, processes, and business models that advance targets from renewable energy (SDG7) to responsible consumption (SDG12) (OECD, 2023d, pp. 9-12). According to UNESCO's 2023 Global Education Monitoring Report, while digital technology has expanded access to learning for students in remote areas, it is not a universal solution to all educational challenges, and technology should be used on learners' terms (UNESCO, Online, 2023). Organizations that embed these tools into ESG monitoring and SDG reporting earn stronger stakeholder trust (KPMG, Online, 2020), though this only holds when governance, equitable access, and ethical deployment are genuinely in place (Vial, 2019, pp. 121-124). Organizations such as Microsoft, IKEA, and Unilever provide empirical illustration of how innovation and digital tools are operationalized in pursuit of measurable SDG targets. Innovation and digitalization therefore represent core strategic imperatives for organizations pursuing sustainability objectives, rather than supplementary activities.

INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION AS STRATEGIC DRIVERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)

Organizations that prioritize short-term performance gains without investing in long-term resilience face structural disadvantages in contexts of ongoing technological disruption and socio-environmental pressure (Barney & Hesterly, 2019, pp. 3-8). The SDGs offer a way forward, but only when innovation and digital transformation sit at the core of strategy rather than the margins (United Nations, Online, 2015; OECD, 2023b, pp. 9-12). This paper responds with a five-dimensional framework: embedding SDGs into strategy and KPIs (Eccles &



Klimenko, 2019, pp. 106-108; KPMG, Online, 2020); deploying AI and Big Data for ESG transparency (Vial, 2019, pp. 121-124; United Nations Global Compact & Accenture, Online, 2021); driving systemic innovation through circular economy and collaborative ecosystems (Boons, Montalvo, Quist & Wagner, 2013, pp. 2-5); investing in people and learning cultures (Barney & Hesterly, 2019, pp. 68-72); and earning stakeholder trust through transparent GRI reporting (Eccles & Klimenko, 2019, pp. 106-109).

This study employs a qualitative comparative case study design (Yin, 2018, pp. 58-63) involving eight purposively selected cases across six countries. These cases were chosen based on documented SDG engagement, digital transformation initiatives, and sectoral diversity. Analysis through cross-case thematic synthesis revealed five recurring variables. Notably, leadership emerged as a key precondition in public-sector contexts (Singapore, Finland, South Korea), whereas innovation capability and digital maturity acted as joint drivers for competitive outcomes in corporate and SMEs sectors (Toyota, Australian SMEs, Thai SMEs). These findings suggest that organizational resilience, achieved through the strategic integration of innovation, digital transformation, and SDG alignment, constitutes the most durable form of competitive positioning in the current global economy. These converging patterns informed the five-pillar in Table 1 presented below.

Table 1. Key variables identified from eight global case studies

Case Study	Key Variables	Source
Toyota Sustainability and Lean Model (Japan)	Continuous improvement, green manufacturing, and innovation capability	Toyota Motor Corporation (Online, 2023)
Singapore Smart Nation (Singapore)	Digital governance, AI adoption, open data ecosystem	GovTech Singapore (Online, 2026)
Finland Governance Model (Finland)	Autonomy, stakeholder collaboration, quality assurance	OECD (2020, pp. 45-52)



Table 1. (Continue)

Case Study	Key Variables	Source
Korean SDG Monitoring (South Korea)	SDG indicators, policy integration, digital reporting	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (Online, 2022)
Thai SMEs Innovation & Competitiveness (Thailand)	Thai SMEs' innovation capability and digital adoption can strengthen competitive advantage.	Wongsansukcharoen & Thaweechaiwong (2023, p. 85)
Thai Public-Sector SDG Alignment (Thailand)	Governance reform can strengthen sustainability integration across policy and implementation	National Economic and Social Development Council (Online, 2022)
Australian SMEs E-Market Adoption (Australia)	Digital readiness and top management support are key antecedents of e-market adoption among Australian SMEs	Duan (2020, p. 23)
Australian SMEs Circular Economy Transition (Australia)	Circular economy adoption, resource efficiency (3R), sustainable business model innovation	Sohal & De Vass (2022, p. 594)

THE LINKAGE BETWEEN STRATEGIC APPROACHES, ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS, AND NATIONAL-LEVEL IMPACT

Innovation and digital transformation function as foundational strategic capabilities rather than supplementary initiatives. They are how organizations build the dynamic capabilities needed to compete when conditions keep shifting, opening doors to products, services, and business models that serve market and sustainability goals at once. Furthermore, their impact extends beyond individual organizational performance. Aligned with the SDGs, they drive outcomes that genuinely affect people: more equitable growth,



cleaner energy (SDG7), responsible consumption (SDG12), and climate resilience (SDG13). Nations and organizations that treat these forces as truly transformative, rather than merely operational, will be far better placed to build the resilience that sustainable development actually demands.

CONCLUSION

This paper demonstrates that innovation and digital transformation, when strategically deployed within SDG-aligned governance frameworks, simultaneously strengthen organizational competitiveness and advance sustainable development objectives. The dynamic capabilities framework explains why, pointing to the ability to sense opportunities, seize them, and keep transforming as the real foundation of sustainable growth. Innovation here means more than new products; it spans business models, processes, and strategies that create economic, social, and environmental value together. Digital transformation provides the speed and integration that makes it all work at scale. The five-dimensional framework proposed in this paper brings these forces together across SDG integration, digital deployment, systemic innovation, human capital, and stakeholder co-creation. Organizations that systematically integrate innovation and digital transformation into SDG-aligned strategies demonstrate measurably stronger competitive resilience and stakeholder value, contributing to both organizational sustainability and national development goals.

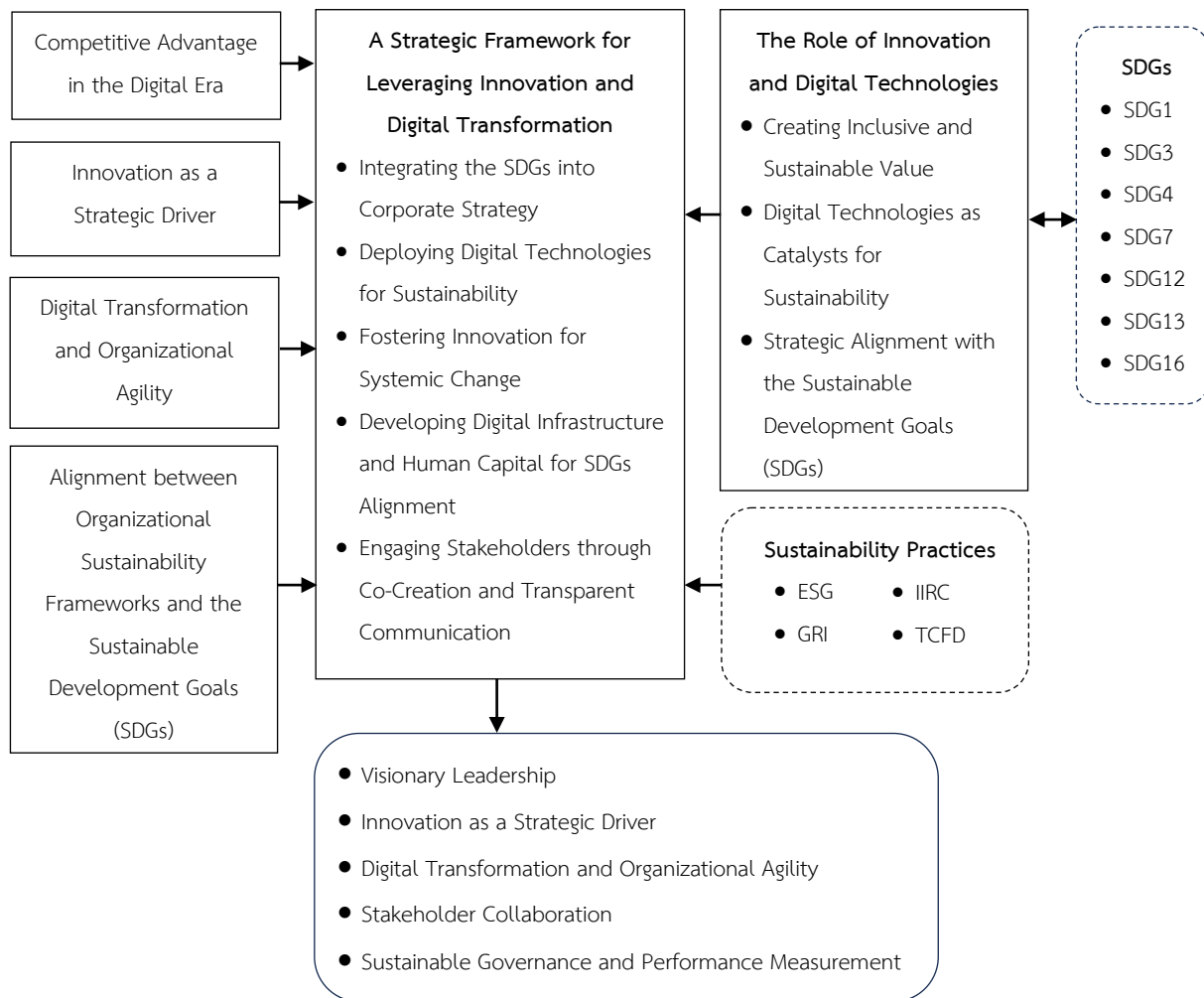


Figure 1. A Synthesized Conceptual Model Based on the Research Findings

RECOMMENDATIONS

Academic Recommendations Future scholarly work should deepen the theoretical integration already outlined in this paper's framework. First, Dynamic Capabilities models warrant further empirical testing across contexts where resource constraints are acute, including SMEs in emerging economies such as Thailand, where the cases examined here suggest significant untapped potential. Second, the relationship between digital transformation and organizational culture change while evident in the Singapore, Australian, and Thai cases, remains underexplored and deserves dedicated investigation. Third, measurement tools for systemic and circular innovation, referenced in the framework's third dimension, remain underdeveloped in the literature and represent an important methodological frontier.



Policy Recommendations According to the evidence collected in this paper, policymakers may consider several different options for actions. For example, in the case of Singapore's Smart Nation Initiative and South Korea's SDG Monitoring Programme, governments in Asia-Pacific countries could promote organizational transformation quickly by creating regulatory incentives, procuring ESG aligned standards and establishing transparent reporting frameworks such as GRI and TCFD. As demonstrated by the Thai SMEs examples, investing in digital literacy and re-skilling for digital executives is critical for sustaining progress toward achieving the goals of any policy framework; otherwise, policies will fail to achieve their goals. The Finnish, Singaporean and Australian cases showed that multi-stakeholder governance models, in which public agencies, private organizations and civil society jointly design and develop digital and sustainability initiatives, were consistent enablers in all instances, and should therefore be considered for further use as a model for future policies and programs.

Recommendations for Future Research This research has many limitations that provide several potential avenues for future research. Each of the eight cases was chosen with variation of context in mind; however, they were selected as descriptive cases and not longitudinal. Future research needs to look at how the five strategic pillars will develop longitudinally within a single organization. The Thai SMEs cases raise specific questions on the operation of dynamic capabilities under different resource constraints from those faced by Toyota and Singapore corporations/governments. The use of specific digital technologies (i.e. AI for climate monitoring purposes, Blockchain for transparency in supply chains, and digital platforms for access to education) within the framework for achieving SDG13, SDG12 and SDG4 will need additional empirical work to establish causal linkages.

REFERENCES

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, **18**(2), pp. 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). London: Pearson.



- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, **65**(2014), pp. 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, **45**(2013), pp. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Boston Consulting Group. (2024). *Most Innovative Companies 2024: Innovation Systems Need a Reboot* (Online). Available: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot> [2024, June 6].
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W.W. Norton and Company.
- Eccles, R.G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, **97**(3), pp. 106-116.
- Duan, S.X. (2020). An examination of e-market adoption in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*, **27**(1), pp. 23-38.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, **55**(2), pp. 1-12.
- Gartner. (2022). *Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2023* (Online). Available: <https://www.businesswire.com/news/home/20221017005814/en/Gartner-Identifies-the-Top-10-Strategic-Technology-Trends-for-2023> [2024, June 4].
- Global Reporting Initiative. (2024). *GRI Standards* (Online). Available: <https://www.globalreporting.org/standards> [2024, June 4].
- GlobeScan. (2022). *The 2022 GlobeScan / SustainAbility Leaders Survey | Report & Webinar*. Available: <https://globescan.com/2022-sustainability-leaders/> [2024, June 4].
- GovTech Singapore. (2026, February 6). *The digital nervous system: Powering a responsive Smart Nation* (Online). Available: <https://www.tech.gov.sg/technews/iot-digital-nervous-system-smart-nation/> [2026, June 3].



- KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020* (Online). Available: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> [2024, June 4].
- Linz, C., Müller-Stewens, G., & Zimmermann, A. (2020). *Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World*. London: Kogan Page.
- National Economic and Social Development Council. (2022). *Thailand Sustainable Development Goals Progress Report 2022* (Online). Available: <https://www.sdgport-th.org/2022/07/tsdf-2022-report/> [2022, July 20].
- OECD. (2020). *Education Policy Outlook in Finland. OECD Education Policy Perspectives, No.14*. Paris, FR: OECD.
- OECD. (2023a). *Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*. Paris, FR: OECD.
- OECD. (2023b). *Corporate sustainability and responsible business conduct*. Paris, FR: OECD.
- OECD. (2023c). *Digital transformation and productivity*. Paris, FR: OECD.
- OECD. (2023d). *Fostering innovation for sustainable growth*. Paris, FR: OECD.
- Overby, E., Bharadwaj, A., and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, **15**(2), pp. 120-131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Pisano, G.P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, **93**(6), pp. 44-54.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, **89**(1/2), pp. 62-77.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, **88**(2020), pp. 214-224.
- Sohal, A., & De Vass, T. (2022). Australian SME's experience in transitioning to circular economy. *Journal of Business Research*, **142**(2022), pp. 594-604. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.070>



- Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D.J. (2021). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D.J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp. 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Toyota Motor Corporation. (2023). *Sustainability Data Book 2023* (Online). Available: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb24_en.pdf [2024, June 4].
- United Nations Global Compact & Accenture. (2021). *The United Nations Global Compact-Accenture CEO sustainability study* (Online). Available: <https://unglobalcompact.org/library/5976> [2024, October 25].
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education – A tool on whose terms?* (Online). Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723> [2024, June 4].
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2022). *Asia and the Pacific SDG Progress Report 2022: Widening disparities amid COVID-19* (Online). Available: <https://repository.unescap.org/server/api/core/bitstreams/7f3ed1e1-fff3-46a2-9ec8-a8c985a4896a/content> [2024, June 4].
- United Nations Development Programme. (2024, March 8). *UNDP annual report 2023: Transforming sustainable development* (Online). Available: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2023> [2024, November 28].
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Online). Available: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [2024, November 18].



- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K.S.R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), pp. 326-349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Press.
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), pp. 85-97.
- World Economic Forum. (2020, July 17). *Digital transformation: Powering the Great Reset* (Online). Available: <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset> [2024, November 19].
- World Economic Forum. (2022, March 30). *Global Lighthouse Network Insights Report* (Online). Available: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Lighthouse_Network_Playbook_for_Responsible_Industry_Transformation_2022.pdf [2024, August 28].
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.



ขั้นตอนการนำส่งบทความวิจัยหรือบทความวิชาการเพื่อตีพิมพ์

1. บทความ มีเนื้อหาสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีความยาว 8-10 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ตัวอักษร **Angsana New ขนาด 16 พอยท์** ตัวเลขที่มีทศนิยม ใช้ทศนิยม 2 ตำแหน่ง

2. รูปแบบ

2.1 บทความวิจัย

- ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ตัวอักษรพิมพ์ใหญ่)
- ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง สังกัด หน่วยงาน มหาวิทยาลัย (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ)

และ e-Mail address

- บทคัดย่อ (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) พร้อมคำสำคัญไม่เกิน 3 คำ
- บทนำ
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- สมมติฐานของการวิจัย (ถ้ามี)
- กรอบแนวคิดในการวิจัย
- วิธีดำเนินการวิจัย
- ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- ผลการวิจัย
- อภิปรายผล
- ข้อเสนอแนะ
- ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้
- ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
- บรรณานุกรม แบบ APA

2.2 บทความวิชาการ

- ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ตัวอักษรพิมพ์ใหญ่)
- ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง สังกัด หน่วยงาน มหาวิทยาลัย (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ)

และ e-Mail address

- บทคัดย่อ (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) พร้อมคำสำคัญไม่เกิน 3 คำ
- บทนำ
- วัตถุประสงค์



- เนื้อหาสาระ
- บทสรุป
- ข้อเสนอแนะ
- บรรณานุกรม แบบ APA

Template บทความวิจัย:

https://www.chonburi.spu.ac.th/journal/file/template_researchpaper.doc

Template บทความวิชาการ:

https://www.chonburi.spu.ac.th/journal/file/template_academicpaper.doc

3. กำหนดออก ปีละ 4 ฉบับ ราย 3 เดือน (มกราคม ถึง มีนาคม, เมษายน ถึง มิถุนายน, กรกฎาคม ถึง กันยายน และตุลาคม ถึง ธันวาคม)

4. วิธีการส่งต้นฉบับ

- ส่งต้นฉบับบทความ Ms word ที่มีรูปแบบตามวารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี ผ่าน

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/SPUCJ/information/authors>

- ค่าระเงิน 4,000.- บาท (สี่พันบาทถ้วน) เมื่อบทความเข้าสู่กระบวนการพิจารณา

จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นคำดำเนินการ

หมายเหตุ: สอบถามรายละเอียดได้ที่ สำนักงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โทรศัพท์ 0 3814 6123 ต่อ 2507

หรือ e-Mail: journalspuc@gmail.com หรือ Line OA:



ตัวอย่างบรรณานุกรม

จรัส สุวรรณเวลา. (2553). *จุดบอดบนทางสู่ธรรมาภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจษฎา มินศิริ. (2551, 20 มีนาคม). รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทบัณฑิต เซ็นเตอร์ จำกัด. สัมภาษณ์.

ธิดา มุตติกุล. (2549). *ความพึงพอใจของบุคลากรและนักศึกษาที่มีต่องานอาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการบริหารงานบุคคล, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.



- บุญเสริม บุญเจริญผล. (2553). **จิตพี ะไรกันหนักหนา** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:
<http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=630> [2554, 9 ตุลาคม].
- ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์. (2533). ระบบตลาดเสรีและปัญหาประชาธิปไตย. ใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และ
บุษบา ศุราศิริพันธ์ (บรรณาธิการ), **เปเรศตรอยก้า: จุดเปลี่ยนของเศรษฐกิจการเมืองโซเวียต**
(หน้า 77-118). กรุงเทพฯ: สร้างสรรค์.
- ฟิสค์, ปีเตอร์. (2553). **ลูกค้ายัจฉริยะ** แปลจากเรื่อง Customer genius (วัฒนา มานะวิบูลย์, แปล).
กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- วงศ์เดือน ภาณุวัฒนากุล และสุรพงษ์ ยัมละมัย. (2553). อัตลักษณ์ของคนไทยเชื้อสายจีนในเมืองหาดใหญ่.
ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 2(1), หน้า 26-41.
- Davis, Beverly M. (2004). *The impact of leadership on employee motivation* (Online).
Available: [http://www.lib.umi.com/digital_dissertations/gateway/full_citation_&
abstract/AAT_MQ89924](http://www.lib.umi.com/digital_dissertations/gateway/full_citation_&abstract/AAT_MQ89924) [2005, May 27].
- Foster, Sharon L., & Cone, John D. (1986). Design and use of direct observation. In Anthony
R. Ciminero, Karen S. Calhoun, & Henry E. Adams (Eds.), *Handbook of behavioral
assessment* (2nd ed.) (pp. 253-324). New York: Wiley.
- Huerta, de la Adriana. (2010). *Microfinance in rural and urban Thailand: Policies, social
ties and successful performance*. Master Thesis of Economics, Department of
Economics University of Chicago.
- Morgan, Nigel, Pritchard, Annette, & Pride, Roger. (2010). *Destination branding: Creating
the unique destination proposition*. London, UK: Elsevier.
- Robinson, Peter (Ed.). (2009). *Operations management in the travel industry*.
Cambridge, MA: CAB International.

NO.2
2026

**KNOW
LEDGE**

