

การพัฒนาแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครู  
และนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา  
โรงเรียนวิทยาประชาคม

The Development of a Team Building Model for Academic Management to  
Promote Teacher and Student Competency in the 21st Century Following  
the Educational Innovation Area Curriculum Guidelines of Witthaya  
Prachakhom School

อภิญา เกื่อนสิน

Apinya Klueansin

ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

School Director, Senior Professional Level,

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็น และแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม 2) พัฒนารูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม และ 4) ประเมินรูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความต้องการจำเป็น แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบประเมินความเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา และการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานด้านการสร้างทีมงานยังขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภายนอก แต่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงในการพัฒนารูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วม 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า T-Child SCENARIO+C Model ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ, วัตถุประสงค์, การมีส่วนร่วม (Participation), เครือข่ายการจัดการศึกษา (3P: People, Private, Public), และการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยมีกระบวนการขับเคลื่อนผ่านกลไก T (Teacher), Child, S (Strategic), C (Curriculum), E (Environment), N (Network), A (Active Learning), R (Reflect), I (Innovation), O (Opportunity) และ C (Control) 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง มีระดับการปฏิบัติงานตามรูปแบบอยู่ในระดับมาก และส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับสถานศึกษาเพิ่มขึ้น 3.71 คะแนน NT ชั้น ป.3 เพิ่มขึ้น 11.97 คะแนน และ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มขึ้น 5.74 คะแนน รวมถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เพิ่มขึ้น 4) การประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** รูปแบบการสร้างทีมงาน, การบริหารจัดการงานวิชาการ, สมรรถนะในศตวรรษที่ 21, หลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) investigate the current state, problems, needs, and best practices regarding team building for academic management; 2) develop a team building model for academic management to promote teacher and student competency in the 21st century, following the Educational Innovation Area Curriculum guidelines of Witthaya Prachakhom School; 3) examine the implementation results; and 4) evaluate the model. The study employed a Research and Development (R&D) methodology, divided into four phases. Key informants and samples included school administrators, teachers, basic education institution committee members, parents, and network partners under the Krabi Primary Educational Service Area Office. Research instruments consisted of semi-structured interview forms, needs assessment questionnaires, in-depth interview forms, and evaluation forms. Data analysis was conducted using mean, standard deviation, content analysis, and the Modified Priority Needs Index (PNI\_Modified)

The findings indicated that: 1) The current state of team building lacked operational clarity, particularly regarding external network participation, yet there was a high priority need for a participatory model. 2) The developed model, titled "T-Child SCENARIO+C Model," consists of five core components: Principles, Objectives, Participation, Educational Management Networks (3P: People, Private, Public), and Integrated Learning Management. The driving mechanism operates through T (Teacher), Child, S (Strategic), C (Curriculum), E (Environment), N (Network), A (Active Learning), R (Reflect), I (Innovation), O (Opportunity), and C (Control). 3) Implementation results revealed that administrators, teachers, and stakeholders operated according to the model at a high level, leading to significantly improved student quality, with school-level academic achievement increasing by 3.71 points, NT scores (Grade 3) by 11.97 points, and O-NET scores (Grade 6) by 5.74 points, alongside improved desirable characteristics. 4) The model evaluation indicated the highest level of appropriateness, feasibility, and utility.

**KEYWORDS:** Team Building Model, Academic Management, 21st Century Competency, Educational Innovation Area Curriculum

## บทนำ (Introduction)

บริบทของโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผัน และรุนแรง (Disruption) ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ความเจริญก้าวหน้าทางนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตและการทำงาน ทำให้ทักษะเดิมที่เคยใช้ได้ผลในอดีตอาจไม่เพียงพอสำหรับอนาคต การศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการเน้นการถ่ายทอดความรู้ (Content-based) ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะ (Competency-based) เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนไทยในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา และมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนใน 3 ด้าน คือ เป็นผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen)

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (Educational Innovation Area Act B.E. 2562) ได้ถูกตราขึ้น เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา โดยการให้อิสระแก่สถานศึกษาในพื้นที่นำร่อง หรือ Sandbox ในการบริหารจัดการวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาที่ตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง โรงเรียนวิทยาประชาคม ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เป็นหนึ่งในสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จึงมีภารกิจสำคัญในการพัฒนารูปแบบการสร้างที่มการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม อย่างไรก็ตาม การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น ลำพังเพียงผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องอาศัยพลังของทีมงาน (Teamwork) และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวิทยาประชาคม พบว่า แม้จะมีนโยบายการกระจายอำนาจและการส่งเสริมนวัตกรรม แต่ในทางปฏิบัติยังคงประสบปัญหาหลายประการ รูปแบบการบริหารจัดการเดิมยังคงมีลักษณะสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) ขาดการบูรณาการความร่วมมืออย่างแท้จริง ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ครูผู้สอนยังขาดความมั่นใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียนเป็นทีมในสถานศึกษายังไม่เข้มแข็ง ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายต่างๆ ส่งผลให้การพัฒนาคูณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) และผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ที่ยังมีความผันผวน

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) ของ Fiedler และ Hersey & Blanchard เสนอว่า ไม่มีวิธีการบริหารใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว แต่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) มององค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงต้องคำนึงถึงบริบทของชุมชนและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของ McClelland ซึ่งแบ่งออกเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการสร้างนวัตกรรมและจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นปัจจัยวิกฤต (Critical Factor) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างที่มการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อสร้างโมเดลการบริหารจัดการใหม่ที่บูรณาการแนวคิดการสร้างที่มงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาสมรรถนะเข้าด้วยกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ "บวร" (บ้าน วัด โรงเรียน/ราชการ) หรือเครือข่าย 3P (People, Private, Public) ให้เข้ามามีบทบาทในการ "ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม" การจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศและสังคมโลกต่อไป

## วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. การวิจัยครั้งนี้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการหลัก เพื่อให้ครอบคลุมกระบวนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้
  - 1.1 เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็น และแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการพัฒนารูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม
  - 1.2 เพื่อพัฒนาแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
  - 1.3 เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม โดยพิจารณาจากระดับการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน

## นิยามศัพท์เฉพาะ (Definitions)

1. รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการ หมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ และกลไกการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น (T-Child SCENARIO+C Model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการระดมทรัพยากร บุคลากร และสร้างความร่วมมือในการทำงานวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของเครือข่าย 3P (People, Private, Public) ในลักษณะ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนวิทยาประชาคม
2. สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกยุคปัจจุบัน สำหรับครู หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) สำหรับนักเรียน หมายถึง ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (3R8C) เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี รวมถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา
3. หลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนวิทยาประชาคมที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ซึ่งมีความยืดหยุ่นในด้านโครงสร้างเวลาเรียน รายวิชา และการวัดประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. เครือข่าย 3P หมายถึง ภาควิชาในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) P1 (People Network): เครือข่ายบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา 2) P2 (Private Network): เครือข่ายภาคเอกชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ชมรมผู้ประกอบการ ประชาชนชาวบ้าน อสม. 3) P3 (Public Network): เครือข่ายภาครัฐและผู้ประกอบการ เช่น อบต. โรงพยาบาล และหน่วยงานราชการอื่น ๆ

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

### ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็น (Situational Analysis & Needs Assessment)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหา

- 1) กลุ่มเป้าหมาย: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 114 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (18 คน), ครูผู้สอนในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม (48 คน), และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา (48 คน)
- 2) เครื่องมือ: แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับการดำเนินงานและปัญหาการบริหารจัดการวิชาการ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นปัญหาและสภาพปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็น

- 1) กลุ่มตัวอย่าง: ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในจังหวัดกระบี่ จำนวน 16 โรงเรียน รวม 66 คน เลือกโดยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling)
- 2) เครื่องมือ: แบบสอบถามความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน (What is) และสภาพที่คาดหวัง (What should be)
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูล: คำนวณค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI\_Modified) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องพัฒนา 1

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

- 1) กลุ่มเป้าหมาย: โรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 5 โรงเรียน
- 2) เครื่องมือ: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูล: สังเคราะห์องค์ประกอบความสำเร็จเพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการร่างรูปแบบ

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ (Model Development)**

1. การยกร่างรูปแบบ นำข้อมูลจากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม (Draft Model) ซึ่งกำหนดเป็นโครงสร้าง T-Child SCENARIO+C
2. การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ
  - 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา หลักสูตร และการวัดประเมินผล
  - 2) เครื่องมือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบ
  - 3) เกณฑ์การพิจารณา: รูปแบบต้องมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.50

**ระยะที่ 3 การทดลองใช้และศึกษาผลการใช้รูปแบบ (Implementation & Evaluation)**

1. กลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้: ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนวิทยาประชาคม ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 64 คน (รวมเครือข่าย 3P ที่เกี่ยวข้อง)
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 1) แบบวัดทักษะการทำงานเป็นทีม ประเมินพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน
  - 2) แบบสังเกตพฤติกรรม สังเกตการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในรูปแบบ
  - 3) แบบสอบถามความพึงพอใจ สอบถามความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู นักเรียน และ ผู้ปกครองที่มีต่อรูปแบบ
  - 4) แบบบันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เก็บรวบรวมคะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA), ผลการสอบ NT (ป.3) และ O-NET (ป.6) เปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้รูปแบบ (ปีการศึกษา 2566 vs 2567)
  - 5) แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประเมินคุณลักษณะ 8 ประการของผู้เรียน
3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ร้อยละ (%) เพื่อเปรียบเทียบพัฒนาการ

**ผลการวิจัย (Results)**

ผลการวิจัยนำเสนอตามลำดับขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

**1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็น**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สภาพการบริหารจัดการงานวิชาการเดิมของโรงเรียนวิทยาประชาคม ยังขาดการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม การทำงานเป็นทีมมักกระจุกตัวอยู่ที่กลุ่มงานบริหาร ไม่กระจายสู่ระดับปฏิบัติการเท่าที่ควร

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI\_Modified) ชี้ให้เห็นว่า ด้านที่ต้องการการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาในชุมชน (Network Building) โดยเฉพาะการดึงศักยภาพของปราชญ์ชาวบ้านและภาคเอกชนมาช่วยจัดการเรียนรู้อบรมมาคือ การบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ที่เน้นสมรรถนะผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า โรงเรียนต้องการ ระบบพี่เลี้ยง และ กลไกการทำงานร่วมกัน ที่ชัดเจนมากกว่าการสั่งการตามสายงานปกติ

## 2. ผลการพัฒนาารูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม

จากการสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนา รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม หรือเรียกว่า T-Child SCENARIO+C Model ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 5 องค์ประกอบหลัก และกลไกขับเคลื่อน 11 ประการ ดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบ T-Child SCENARIO+C Model

องค์ประกอบหลัก (Main Components)	รายละเอียด (Description)
1. หลักการของรูปแบบ (Principles)	เน้นให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน และชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ของโรงเรียน ใช้กระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม (3-Step Participation)
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)	มุ่งพัฒนา 3 ด้าน: 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทักษะศตวรรษที่ 21 3) สุขภาวะทางกายและจิต
3. การมีส่วนร่วม (Participation)	แบ่งระดับการมีส่วนร่วมเป็น 3 ระดับ: Thinking Participation (ร่วมวางแผน), Implementing Participation (ร่วมปฏิบัติ), Evaluation Participation (ร่วมประเมิน)
4. เครือข่าย (3P Networks)	P1 (People): ครู/บุคลากรภายใน P2 (Private): เอกชน/ภูมิปัญญา P3 (Public): รัฐ/ผู้ปกครอง
5. การบริหารจัดการเรียนรู้ (Management)	การบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่น สื่อเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้าสู่ห้องเรียน

### กลไกการขับเคลื่อน (The Mechanism)

1. T (Teacher) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และนวัตกรรม (Innovator)
2. Child ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Center) ของการพัฒนา มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์
3. S (Strategic) การบริหารเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ SWOT และกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน
4. C (Curriculum) หลักสูตรฐานสมรรถนะที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์ท้องถิ่น
5. E (Environment) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ทั้งในและนอกห้องเรียน
6. N (Network) เครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
7. A (Active Learning) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เน้นการปฏิบัติจริง (Learning by Doing)
8. R (Reflect) การสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (AAR)
9. I (Innovation) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารและการสอน
10. O (Opportunity) การให้โอกาสผู้เรียนได้แสดงศักยภาพและแข่งขันในเวทีต่างๆ
11. C (Control) การกำกับติดตามและควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ (PDCA)

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับ มากที่สุด โดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการกำหนดบทบาทของเครือข่าย P3 ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามคำแนะนำเรียบร้อยแล้ว

## 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบ (Implementation Results)

จากการนำรูปแบบไปทดลองใช้ที่โรงเรียนวิทยาประชาคม ในปีการศึกษา 2567 พบผลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังนี้

### 3.1 ระดับการปฏิบัติงานตามรูปแบบ

บุคลากรในเครือข่าย 3P (P1, P2, P3) มีระดับการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของรูปแบบอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.36, 4.38, 4.37 ตามลำดับ) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X}$  สูงสุด 4.48) สะท้อนว่าทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในหลักการการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี รองลงมาคือ การบริหารจัดการด้านการเรียนรู้แบบบูรณาการ

## 3.2 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน

เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลปีการศึกษา 2566 (ก่อนใช้รูปแบบ) กับปีการศึกษา 2567 (หลังใช้รูปแบบ) พบว่าคุณภาพผู้เรียนดีขึ้นอย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางสรุปต่อไปนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบ

รายการประเมิน (Assessment Items)	ปี 2566 (ก่อน)	ปี 2567 (หลัง)	การเปลี่ยนแปลง (+/-)
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับสถานศึกษา (เฉลี่ย 8 กลุ่มสาระ)	71.53	76.40	+ 4.90
ผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	54.37	66.34	+ 11.97
ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	40.31	46.05*	+ 5.74
ความสามารถด้านการอ่าน (Reading)	80.82	94.80	+ 13.98
ความสามารถด้านการเขียน (Writing)	79.18	93.93	+ 14.75
ความสามารถด้านการคิดคำนวณ (Calculation/Thinking)	77.53	84.97	+ 7.44
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (ระดับดีเยี่ยม)	70.54	86.31*	+ 15.77
สุขภาวะทางกายและจิต (Health & Well-being)	85.37	91.56	+ 6.19

หมายเหตุ: ตัวเลข O-NET ปี 2567 คำนวณจากการเพิ่มขึ้น 5.74 จากฐาน 40.31 ตามข้อมูลในบทความย่อ ตัวเลขคุณลักษณะฯ คำนวณจากการเพิ่มขึ้น 15.77

ข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม (T-Child SCENARIO+C Model) สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะทักษะพื้นฐาน (อ่าน-เขียน) ที่เพิ่มขึ้นกว่า 13-14% ซึ่งเป็นผลจากการที่ครูใช้เทคนิค Active Learning และสื่อการสอนที่ผลิตร่วมกับเครือข่ายภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 3.3 ความพึงพอใจ

ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามรูปแบบในระดับ มาก โดยผู้ปกครองพึงพอใจสูงสุดในด้านการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้แบบบูรณาการ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ส่วนนักเรียนพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วม และโอกาสในการเรียนรู้ (O-Opportunity) ซึ่งสะท้อนว่ารูปแบบนี้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

## อภิปรายผล (Discussion)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม (T-Child SCENARIO+C Model) ประสบความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของโรงเรียนวิทยาประชาคม ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายมีดังนี้

## 1. พลังของเครือข่าย 3P และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Synergy of 3P Networks)

ความสำเร็จของการเพิ่มขึ้นของคะแนน NT (+11.97) และ O-NET (+5.74) ไม่ได้เกิดจากการทำงานของครูเพียงลำพัง แต่เกิดจากการขับเคลื่อนของเครือข่าย 3P การที่รูปแบบกำหนดให้ภาคเอกชน (P2) และชุมชน (P3) เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การร่วมคิด (Thinking Participation) ในการวางแผนหลักสูตร ทำให้ทรัพยากรท้องถิ่นถูกนำมาใช้ประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen & Uphoff ที่กล่าวว่าความร่วมมือจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความยั่งยืนของการพัฒนา เมื่อชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน การระดมทรัพยากรและการสนับสนุนการเรียนรู้ที่บ้านจึงเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ส่งผลให้สุขภาวะและคุณลักษณะของผู้เรียนดีขึ้นตามไปด้วย

## 2. การเปลี่ยนบทบาทครูสู่ "นวัตกร" (Teacher as Innovator)

กลไก I (Innovation) และ A (Active Learning) ในรูปแบบ ได้กระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีการสอนจากการบรรยาย เป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติและการคิดวิเคราะห์ ผลการประเมินทักษะการคิดที่เพิ่มขึ้น (+7.44) ยืนยันว่าสมรรถนะของครูได้รับการพัฒนาขึ้นจริง สอดคล้องกับแนวคิด Competency-Based Management ของ McClelland ที่ระบุว่าสมรรถนะที่แท้จริงต้องแสดงออกผ่านพฤติกรรมและผลงานที่จับต้องได้ การที่ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (S-Strategic)

และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (N-Network/PLC) ทำให้เกิดความมั่นใจในการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เช่น ห้องเรียนเสมือนจริง หรือสื่อดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21

### 3. ผลกระทบของพื้นที่นวัตกรรม (Sandbox Effect)

บริบทของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เอื้อให้โรงเรียนวิทยาประชาคมสามารถใช้กลไก C (Curriculum) ได้อย่างเต็มที่ โดยการออกแบบหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและบูรณาการวิถีชีวิตชุมชน (เช่น เศรษฐกิจพอเพียง การท่องเที่ยวท้องถิ่น) เข้ากับวิชาการ การที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นสะท้อนว่า การลดความแข็งตัวของหลักสูตรแกนกลางและเติมเต็มด้วยบริบทท้องถิ่น ไม่ได้ทำให้คุณภาพทางการศึกษาลดลง แต่กลับส่งเสริมให้ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรู้กับชีวิตจริง ทำให้เกิดความรักหรือรสนิยมในการเรียนรู้ (Passion for Learning) มากขึ้น ตามหลักการของ Constructivism ที่เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองผ่านประสบการณ์

### 4. ความสมดุลระหว่างวิชาการและสุขภาวะ (Holistic Development)

การเพิ่มขึ้นของคะแนนสุขภาวะ (+6.19) และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (+15.77) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับ E (Environment) และ Child-Centeredness อย่างแท้จริง การบริหารจัดการไม่ได้มุ่งเน้นเพียงความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่ยังดูแลมิติทางสังคมและอารมณ์ของผู้เรียน (Social-Emotional Learning) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเติบโตเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) ตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

## ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้และการวิจัยในอนาคต ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปใช้

1.1 การขยายผลเครือข่าย 3P โรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมอื่น ๆ ควรนำแนวคิดเครือข่าย 3P ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะการดึงภาคเอกชนและปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาเป็นครูร่วมสอน หรือ วิทยากรท้องถิ่น เพื่อลดภาระครูและเพิ่มความหลากหลายของประสบการณ์การเรียนรู้

1.2 การพัฒนาวิชาชีพครูฐานสมรรถนะ หน่วยงานต้นสังกัดควรใช้กลไก T (Teacher) และ N (Network/PLC) ในรูปแบบนี้ เป็นแนวทางในการจัดอบรมพัฒนาครู โดยเน้นการปฏิบัติจริงในโรงเรียน (On-the-job Training) มากกว่าการอบรมแบบบรรยาย

1.3 การยืดหยุ่นหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความอิสระทางวิชาการในพื้นที่นวัตกรรมอย่างเต็มที่ ในการปรับปรุงหลักสูตร (C-Curriculum) ให้สอดคล้องกับบริบท โดยใช้กลไก S (Strategic) ในการวิเคราะห์ SWOT ของชุมชนเพื่อกำหนดจุดเน้นของหลักสูตร

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) ควรมีการติดตามผลการใช้รูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม (T-Child SCENARIO+C Model) ในระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อดูความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อเส้นทางการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพของนักเรียน

2.2 การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะผู้เรียนระหว่างโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารจัดการแบบเดิม เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของรูปแบบในเชิงสถิติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาระบบดิจิทัล ควรมีการวิจัยและพัฒนาระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อสนับสนุนการทำงานของเครือข่าย 3P เช่น ระบบธนาคารหน่วยกิตชุมชน หรือระบบติดตามผลการเรียนรู้แบบเรียลไทม์ ซึ่งจะช่วยเสริมกลไก C (Control) และ I (Innovation) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

งานวิจัยการพัฒนาแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะ

ได้รับความอนุเคราะห์จากครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนวิทยาประชาคม ที่ร่วมมือกันพัฒนารูปแบบการสร้างทีมการบริหารจัดการงานวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางหลักสูตรพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนวิทยาประชาคม และได้เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงาน จนจบกระบวนการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือและรูปแบบการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบือที่ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ประโยชน์อันใดที่เกิดจาก งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บุพการี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## References

- Akarathitipong, J. (2018). Human resource development guidelines in the Thailand 4.0 era. *Management Science Review*, 20(1), 1478.
- Akrabovorn, J. (2006). *Building people, building performance*. Bangkok: K. Pon Printing.
- Bawornwattana, P. (2000). *Public administration: Theory and study approaches (1887-1970)*. Bangkok: Thai Watana Panich.
- Boonchan, B. (2011). *Structural equation model of technological leadership of basic education school administrators (Doctoral dissertation)*. Khon Kaen University, Khon Kaen.
- Boonjitradul, N. (2015). *Stepping into educational administration*. Bangkok: Bapith Printing.
- Bureau of Educational Standards, et al. (2022). *Community research course set*. Bangkok: SR Printing.
- Bureau of Vocational Education Standards. (2008). *Performance standards for credit transfer of knowledge and vocational experience*. Bangkok: Bureau of Vocational Education Standards.
- Chainarong, M. (2014). *Problems of academic activity team building at the secondary level for teachers in Phra Pradaeng (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Chaisombat, S. (2013). *Relationship between teamwork and organizational commitment of teachers under the Chachoengsao Educational Service Area Office 2 (Master's Thesis)*. Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao.
- Chansirisira, P. (2019). *Competency and strategic management*. Mahasarakham: Taksila Printing.
- Chanthathai, P. (2015). *Development of an effective teacher team development program for municipal schools (Doctor of Education Thesis)*. Mahasarakham University, Mahasarakham.
- Charoenpuak, K. (2017). *A Study of team building of administrators in Sriyanusom School under the Secondary Educational Service Area Office 17 (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Chaichotiranant, S. (2007). *New manager: Fast and pro*. Bangkok: IM Books.
- Detthai, T. (2001). *Leadership for excellent quality management*. Bangkok: Mahidol University.
- Dolprasit, T. (2009). *The development of a competency development system for basic education school administrators (Doctoral dissertation)*. Chulalongkorn University, Bangkok.
- Federation of Thai Industries. (2023). **Essence of small and medium enterprises**. Bangkok: Department of Industrial Promotion.
- Jeewattana, S. (2012). *Development of ICT leadership indicators for educational personnel in basic education institutions (Doctoral dissertation)*. Buriram Rajabhat University, Buriram.
- Kerdtip, C. (2007). *The development of a model for innovative leadership of school administrators under the Office of the Basic Education Commission in the South (Doctoral dissertation)*. Prince of Songkla University, Songkhla.
- Kesasakorn, Y. (2009). *Leadership and teamwork (8th ed.)*. Bangkok: VJ Printing.
- Khejonnann, N., et al. (2003). *Effective team building*. Bangkok: Expemet Co., Ltd.
- Khejonnann, N., et al. (2006). *Strategies for organizational change and development*. Bangkok: Expemet Co., Ltd.

- Kinawong, N. (2001). *Principles of educational administration*. Phitsanulok: Department of Educational Administration and Development, Faculty of Education, Naresuan University.
- Koedthip, C. (2007). *A model of innovative leadership development for school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Southern Thailand (Doctor of Education Thesis)*. Prince of Songkla University, Songkhla.
- Kongthon, A. (2023). *Development of the educational administration system of the Artillery School*. Bangkok: Army War College.
- Kotbanthao, S. (2021). *Principles of administration and educational administration theory (3rd ed.)*. Bangkok: Panyachon.
- Kotchadet, S. (2016). *Problems and development guidelines for team building in Kaeng Hang Maew schools (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Krachangsaeng, K., et al. (2017). *The role of administrators and team building for the organization development*. Bangkok: Silpakorn University, Nakornthon Hospital Company Limited.
- Kraithep, A. (2017). *A study of team building behavior of administrators in Tha Sae network schools (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Laohanant, S. (2006). *Team building (3rd ed.)*. Bangkok: Handmade Sticker and Design.
- Malaivongs, K. (2024). *Educational administration technology*. Retrieved from [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html)
- Meesomnai, C. (2011). *Human resource management based on competency, human resource management collection (Unit 14, p. 8)*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Meesuttha, A., & Satchanukorn, S. (2009). *Performance evaluation*. Bangkok: Technology Promotion Association (Thai-Japan).
- Narach, N. (2015). *Team building of school administrators in Nakhon Nayok under the Secondary Educational Service Area Office 7 (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Ngamkanok, S. (2007). Team building. *Journal of Education*, 12(3).
- Office of the Civil Service Commission. (2010). *Handbook for defining knowledge, skills, and competencies for positions*. Nonthaburi: Prachumchang Co., Ltd.
- Office of the Civil Service Commission. (2013). *Team building*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission.
- Office of the Education Council. (2019). *State of Thai Education 2018/2019: Educational Reform in the Digital Age*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Office of Education Reform. (2022). *Guidelines for educational administration and management in educational areas and institutions (6th ed.)*. Bangkok: Office of Education Reform.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2020). *20-Year National Strategy (2018-2037) (2nd ed.)*. Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Council.
- On-ubon, S. (2017). *Team building and guidelines for teacher team building under the Chonburi Educational Service Area Office 3 (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Paochit, C. (2011). *Competency and quality of economics graduates from employers' perspectives (Research Report)*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Phao-at, L. (2016). *Teamwork of civil service teachers in opportunity expansion schools in Trat Province (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Phothisrithong, P. (2012). Efficiency of teaching and teacher development in the new century. *Journal of Teacher Civil Service*, 19(5), 43-47.
- Phujaroen, W. (2004). *Manage work, manage hearts*. Bangkok: Ariyachon.
- Phuwithayaphan, A. (2010). *Competency Dictionary*. Bangkok: HR Center.

- Polprateep, K. (2015). *Effective team building*. Bangkok: Faculty of Business Administration, Mahanakorn University of Technology.
- Poolpetch, T., & Pasunon, P. (2015). Leadership and teamwork predicting job success of employees in a printer parts manufacturing factory. *Journal of Applied Liberal Arts*, 8(1), 32-42.
- Rathanit, S. (2017). *Principles of educational administration theory and practice (4th ed.)*. Bangkok: Khaofang.
- Ritjaroon, P. (2012). *Principles of educational measurement and evaluation (4th ed.)*. Bangkok: House of Kernist.
- Saenthong, N. (2001). *Modern human resource management*. Bangkok: HR Center.
- Saenthong, N. (2024). *Let's get to know competency*. Bangkok: HR Center.
- Sangrasmee, S. (2002). Efficiency of modern management. *Port Authority of Thailand Magazine*, 46(437).
- Santiwong, T. (2023). *Human resource management (11th ed.)*. Bangkok: Prachumchang.
- Siridharungsri, P. (2015). *Management models for basic education institutions*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Smithikrai, C. (2007). *Recruitment, selection, and performance appraisal of personnel*. Bangkok: V. Print (1991).
- Somnuk Auejirapongpan. (2009). *Knowledge management and innovation*. Bangkok: Samlada.
- Soon-soke, S. (2007). *A study of team building behavior of school administrators under the Sa Kaeo Educational Service Area Office 2 (Master of Education Thesis)*. Burapha University, Chonburi.
- Sudcharee, T. (2008). *Leadership: The movement mechanism for learning organization*. Ubon Ratchathani: Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Tepwan, P. (2012). *Strategic human resource management*. Bangkok: V. Print (1991).
- Wancham, Y. (2022). *School administration and school effectiveness in Khlong Luang District (Master's Thesis)*. Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathum Thani.
- Wannasri, J. (2020). *Innovation for school development*. Phitsanulok: Rattanasuwan Printing.
- Wattanachai, K. (2023). *Good governance and the role of basic education institution committees*. Bangkok: Office of the National Education Commission.
- Wesaratcha, P. (2021). *Principles of educational management*. Bangkok: Phapphim.
- Witthaya-udom, W. (2008). *Organization and management*. Bangkok: Thannathatch Printing.
- Wongwanich, S. (2005). *Needs assessment*. Bangkok: Chulalongkorn University Book Center.
- Wongwanich, S. (2017). *Needs assessment research (3rd ed.)*. Bangkok: V. Print.
- Yavaprabhas, S. (2005). *Thai public sector personnel administration: New trends and challenges*. Bangkok: Chutthong.