

# วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา

## Journal of Innovation in Administration and Educational Management

### กำหนดการเผยแพร่

วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 3 ฉบับ

### วัตถุประสงค์

วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นวารสารสำหรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ และผลงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ของคณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต นักศึกษาผู้สนใจทั่วไปและแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผลงานในเชิงบูรณาการด้านนวัตกรรมการบริหารธุรกิจ นวัตกรรมจัดการภาครัฐและภาคเอกชน นวัตกรรมบริหารการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษา

### บรรณาธิการ

ดร.ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์  
การบริหารและการศึกษา

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม

### กองบรรณาธิการ

ผศ.ดร.เกรียงไกร สัจจะหฤทัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผศ.ดร.วันชัย สุขตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผศ.ดร.มานิตย์ อรรถชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ผศ.ดร.สามารถ บุญรัตน์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผศ.ดร.ไพศาล เครือแสง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ผศ.ดร.วาสิตา เกิดผล ประสบศักดิ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

เลขานุการ: นางสาวพรหมธิดา ทองกัณฑ์

ศิลปกรรม: นายณัฐกิตติ์ สุวรรณวัฒน์

พิสูจน์อักษร: นายณัฐกิตติ์ สุวรรณวัฒน์

### วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรมการบริหารและการศึกษา

95/28 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

โทร 0859222289 หรือ 0634465663 อีเมล Siwapatb@gmail.com

## บทบรรณาธิการ

วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา ฉบับนี้เป็นปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ประจำเดือน พฤษภาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2566 เพื่อรักษาคุณภาพของบทความให้เป็นไปตามเงื่อนไขและกติกาสากล กองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความโดยเสนอบทความต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (Peer Review) พิจารณาตรวจแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของบทความก่อนการลงตีพิมพ์เพื่อคัดเลือกและ กลั่นกรองบทความให้เกิดความความสมบูรณ์และมีคุณภาพมากที่สุด เพื่อควรค่าแก่การตีพิมพ์เผยแพร่ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางวิชาการและเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทางด้านการสร้างสรรค์ ผลงานทางวิชาการ

สำหรับเนื้อหาของวารสารฉบับนี้ถือได้ว่าเป็นความโดดเด่นที่เน้นกระบวนการวิจัยที่เข้มข้น ประกอบไปด้วยจำนวนบทความทั้ง 5 บทความ โดยภาพรวมหลักเป็นการพัฒนาจากงานวิจัยที่ศึกษา กรณีเฉพาะ (Case Study) ที่แต่ละบทความได้เน้นกระบวนการวิจัยเชิงลึกในหลายรูปแบบทั้งใน รูปแบบของการสนทนากลุ่มการสอบถาม และการสัมภาษณ์ ประกอบกับบทความส่วนใหญ่แสดงถึง การทำงานร่วมกันของผู้มีพหุปัญญาในลักษณะทีมงาน ทำให้บทความมีความละเอียดรอบคอบถี่ถ้วน มีการ วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะได้อย่างสมบูรณ์น่าสนใจ ขอขอบคุณคณาจารย์ นักศึกษา และผู้สนใจ ทั่วไปทุกท่านที่ให้ความสนใจร่วมส่งบทความเผยแพร่ ในวารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัด การศึกษา และขอขอบคุณกองบรรณาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถ้อยแถลงบทความทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ดร.ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์  
บรรณาธิการ

## สารบัญ (Content)

|                                                                                                                                                                        | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| กองบรรณาธิการ (Editorial Board)                                                                                                                                        | (1)  |
| บทบรรณาธิการ (Editorial)                                                                                                                                               | (3)  |
| การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ<br>ภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร เขต 2..... | 1    |
| นิษฐ์ฐา พิระชัยภาวงศ์                                                                                                                                                  |      |
| การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน<br>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5.....                                                                     | 11   |
| จิรกร ฐาวีรัตน์                                                                                                                                                        |      |
| การสื่อสารเพื่อการจัดการภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติ.....                                                                                                         | 23   |
| อรรณเดช สรสุชาติ, รณิดา มนต์ขลัง                                                                                                                                       |      |
| คุณลักษณะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล.....                                                                                              | 34   |
| อวิกา อิงสกุล                                                                                                                                                          |      |
| การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs).....                                                                                                   | 43   |
| ณัฐพงศ์ สุขประเสริฐ                                                                                                                                                    |      |
| ภาคผนวก                                                                                                                                                                |      |
| หลักเกณฑ์การเสนอบทความและคำแนะนำสำหรับผู้พิมพ์.....                                                                                                                    | 60   |

การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ  
ภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 2

The Performance of Internal Quality Assurance System for the 5th  
External Quality Assurance in Schools under The Secondary Educational  
Service Area Office Bangkok 2

นิษฐ์ฐา พีระชัยภาวงศ์<sup>1</sup>

Nittha Peerachaipawong

<sup>1</sup>ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

Supervisor, The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2

Corresponding author e-mail: nitthapee@gmail.com

Received: 2023-02-07 Revised: 2023-04-14 Accepted: 2023-04-20

**บทคัดย่อ (Abstract)**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 2) ศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 361 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีจุดแข็งในด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองและการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ แต่ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาในด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ รวมถึงการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2. แนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) ด้าน

การบริหารจัดการ 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 6) ด้านการเตรียมความพร้อมรับการประเมิน 7) ด้านการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และ 8) ด้านการกำกับติดตาม

**คำสำคัญ (Keywords):** ประกันคุณภาพภายใน; ประเมินคุณภาพภายนอก; การเตรียมความพร้อม

### Abstract

The objectives of this Research Article were 1) to study the implementation of internal quality assurance system for the fifth round of external quality assessment of schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, and 2) to study the preparation guidelines for the fifth round of external quality assessment. This study employed a mixed-methods research design. The sample consisted of 361 school directors and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, selected through stratified random sampling. The research instruments were questionnaires and semi-structured interviews. The statistics used were mean, standard deviation, and content analysis. Research findings 1. The overall implementation of internal quality assurance system for the fifth round of external quality assessment of schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2 was at the highest level. The strengths were in self-assessment report preparation and school quality development. However, areas requiring improvement included management and information systems, as well as continuous monitoring of operations. 2. The preparation guidelines for the fifth round of external quality assessment of schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2 comprised eight aspects 1) Management 2) Personnel Development 3) Information Systems 4) Continuous Quality Development 5) Networking and Cooperation 6) Assessment Readiness Preparation 7) Quality Culture Building and 8) Monitoring and Supervision.

**Keywords:** Internal Quality Assurance; External Quality Assessment; Preparation Guidelines

### บทนำ (Introduction)

จากประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 กล่าวถึง “การประกันคุณภาพการศึกษา” ว่าเป็นการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพ ให้มีการวัดประเมินผลเพื่อการกำกับ ติดตามและตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยมีหลักการดำเนินการในการควบคุม ตรวจสอบโครงสร้างการดำเนินการด้านคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนว่าสถานศึกษานั้นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งรับทราบและเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก (กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา, 2561) ซึ่งการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ระบบประกันคุณภาพภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ หรือ ผลลัพธ์ (Output/Outcome) ซึ่งต่างจากการประกันคุณภาพภายนอกที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา เมื่อสถานศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในแล้ว ต้องจัดทำรายงานผลการประกันคุณภาพภายในหรือเรียกว่า รายงานการประเมินตนเอง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เอกสารดังกล่าวจะเป็นเอกสารเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบโดยต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา และการประกันคุณภาพภายนอก โดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในกับการประกันคุณภาพภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่มีความเชื่อมโยงกัน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2566) และได้มีประกาศคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรื่อง กรอบแนวทางการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาการศึกษาปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และด้านการอาชีวศึกษา เมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ.2566 ประกอบกับประกาศคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรื่อง กรอบแนวทางการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา การศึกษาปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านการอาชีวศึกษา (พ.ศ.2567 - 2571)

(ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม) ประกาศ ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2566 โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครอง ผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาที่มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น (พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุชาติ กิจพิทักษ์, 2545)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้กำหนดพันธกิจส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง ให้เป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2561 เพื่อให้ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในสังกัด ได้พัฒนาและเป็นกลไกในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยสถานศึกษาในสังกัด มีจำนวนทั้งหมด 52 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้จำนวนนักเรียนในสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดขนาดของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงกับการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรในสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาแต่ละขนาดมีจำนวนบุคลากรที่แตกต่างกัน รวมถึงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจะแตกต่างกันตามขนาดของสถานศึกษา และในปีการศึกษาที่ผ่านมาแม้ว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานตามที่มาตรฐานการศึกษาชั้น

พื้นฐานได้กำหนดไว้และในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีเลิศ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษายังมีผลการประเมินที่แตกต่างกันอยู่ในบางโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2566)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อประเมินสถานศึกษาในการนำไปสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จึงมีการดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบ Explanatory Sequential Design คือ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลและอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความลึกซึ้งมากขึ้น

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน รวมประชากรจำนวน 5,899 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan จำนวน 361 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน เลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้างานประกันคุณภาพ จำนวน 2 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม คือ 1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับความพร้อมการประกันคุณภาพภายในเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบ Likert's Scale 5 ระดับ และ 2.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความพร้อมการประกันคุณภาพภายในเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยการสร้างเครื่องมือศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกร่างแบบสอบถามและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบเครื่องมือจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและเนื้อหา โดยนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนำมาประกอบการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 สร้างแบบสอบถามขึ้นให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเสนอแนะเพิ่มเติม ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้อ่าน

แล้วเกิดความเข้าใจง่าย ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Congruence หรือ IOC) ผลการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม มีค่าอยู่ที่ 0.67 - 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามเหล่านั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยวิธีการคำนวณของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2556) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.891 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงจึงสามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

4.5 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการแก้ไขโดยสมบูรณ์แล้วมาใช้กับกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมแบบสอบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและนำเสนอในรูปตารางมีคำบรรยายประกอบตาราง และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการนำเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

## ผลการวิจัย (Research Results)

1. การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในในภาพรวม

| การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายใน  | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ     |
|------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา   | 4.60      | 0.62 | มากที่สุด |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา        | 4.77      | 0.58 | มากที่สุด |
| 3. การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา | 4.61      | 0.65 | มากที่สุด |
| 4. การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา  | 4.71      | 0.70 | มากที่สุด |
| 5. การติดตามผลการดำเนินการ               | 4.55      | 0.72 | มากที่สุด |

|                                    |      |      |           |
|------------------------------------|------|------|-----------|
| 6. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง | 4.95 | 0.75 | มากที่สุด |
| 7. การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ    | 4.85 | 0.77 | มากที่สุด |
| 8. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ     | 4.51 | 0.80 | มากที่สุด |
| รวม                                | 4.69 | 0.70 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 พบว่า การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.70) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.75) รองลงมาคือ การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. = 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.80) ดังนั้นสรุปได้ว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีจุดแข็งในด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองและการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ แต่ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาในด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ รวมถึงการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. แนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2.1 ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ มีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ พร้อมทั้งสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรจัดการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 พัฒนาทักษะการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาทักษะการนำเสนอผลงานและการตอบคำถามเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการรับการประเมิน

2.3 ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศควรมุ่งเน้นให้ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน เข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล จัดระบบการรายงานผลที่เชื่อมโยงทุกส่วนงาน มีระบบการติดตามและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล พร้อมทั้งพัฒนาฐานข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาควรใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ มีการดำเนินการตามแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

2.5 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือควรดำเนินการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยสร้างทีมงานคุณภาพในทุกระดับ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี สร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งใช้ประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.6 ด้านการเตรียมความพร้อมรับการประเมิน การเตรียมความพร้อมควรครอบคลุมทั้งการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานอย่างเป็นระบบ การซักซ้อมการนำเสนอผลงานและการตอบคำถาม การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

2.7 ด้านการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาควรเริ่มจากการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพ ยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2.8 ด้านการกำกับติดตาม ระบบการกำกับติดตามควรประกอบด้วย การพัฒนาระบบการนิเทศภายในที่เข้มแข็ง มีการกำหนดปฏิทินการกำกับติดตามที่ชัดเจน มีเครื่องมือในการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ มีการรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการติดตามมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. การดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยเฉพาะด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการรายงานผลการดำเนินงานที่เป็นระบบ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ทรัพย์ย้อย (2566) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประกันคุณภาพภายในกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านจัดทำ รายงานผลการประเมินตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุตาภรณ์ หงษ์เวียง จันทร ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานเขตตลิ่ง ชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. แนวทางการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 5 ทั้ง 8 ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2566) ที่เน้น การประเมินแบบองค์รวมและการมีส่วนร่วม โดยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และผลลัพธ์การเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล รักไทยและอาคม อึ้งพวง (2558) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการดำเนินการประกัน คุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก มีทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) กำหนดมาตรฐานการ ศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาควรมีการจัดประชุมวางแผนเพื่อกำหนด มาตรฐานการศึกษาโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายรับรู้ร่วมกัน 2) จัดทำแผนพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา ควรมีการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์โดยการใช้วิธี SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค อย่างรอบ ด้านในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ ควรจัด ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สืบค้นข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 4) ดำเนินงานตาม

แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรอย่าง เหมาะสม 5) จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาควรจัดทำปฏิทินการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และจัดทำคู่มือในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้กับบุคลากร 6) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ควรนำขั้นตอนการดำเนินงานเป็นกระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพครบวงจร (PDCA) ของเดิมมึงมาใช้ในการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา 7) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพ ภายใน ควรแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมรับรู้และนำข้อมูลที่ รวบรวมในการประเมินตามตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษา 8) จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดระบบบริหารและสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สถานศึกษาควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยการจัดตั้งคณะทำงานด้านระบบสารสนเทศโดยเฉพาะ พัฒนาฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมาตรฐานการศึกษา นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการข้อมูล รวมถึงการจัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ

1.2 แม้ว่าการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่สถานศึกษาควรพัฒนาคุณภาพของรายงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนผลการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเพื่อแสดงแนวโน้มการพัฒนา การนำเสนอและเผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงการแสดงให้เห็นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

1.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ สร้างระบบการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการนิเทศภายในให้เข้มแข็ง และจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 ควรศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่เชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.4 ควรศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาอื่นนำไปประยุกต์ใช้

### เอกสารอ้างอิง (References)

- กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561. (2561, กุมภาพันธ์ 23). ราชกิจจานุเบกษา. 135 (ตอนที่ 11 ก).
- ปรีชา ทรัพย์ย้อย. (2566). การประกันคุณภาพภายในกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. ปรินญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุชาติ กิจพิทักษ์. (2545). การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2565. สืบค้น 6 มิถุนายน 2566, จาก [http://www.sesao2.go.th/data\\_16577](http://www.sesao2.go.th/data_16577)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2566). คู่มือการประกันคุณภาพภายนอกการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษาและผู้ประเมินภายนอก (พ.ศ. 2567-2571). กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สุดาภรณ์ หงษ์เวียงจันทร์. (2565). การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์  
เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5  
The Development of a Computer Assisted for Physics  
on Momentum and Collisions for Mathayom 5

จิรกร ฐาวีรัตน์<sup>1</sup>

Jirakorn Thavirath

<sup>1</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

The Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong

Corresponding Author e-mail: mygpax@gmail.com

Received: 2023-02-18 Revised: 2023-04-19 Accepted: 2023-04-28

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75 2) เพื่อหาดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 3) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 และ 4) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ดำเนินการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียววัดก่อนเรียนและหลังเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5/4 เรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562 โรงเรียนบุญเหลือวิทยานุสรณ์ อำเภอมะนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 40 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางเรียนมีค่าความยาก (P) ตั้งแต่ 0.27 ถึง 0.73 และมีค่าอำนาจจำแนก (B) ตั้งแต่ 0.20 ถึง 0.65 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.838 และแบบสอบถามความพึงพอใจ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.837 เก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์หาค่าประสิทธิภาพ ( $E_1/E_2$ ) หาค่าดัชนีประสิทธิผล (E.I.) การทดสอบสมมติฐาน ใช้ t-test (Dependent Sample) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน และใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ( $E_1/E_2$ ) เท่ากับ 78.86/77.33 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ คือ 75/75 2) บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีค่าดัชนีประสิทธิผล (E.I.) เท่ากับ 0.735 แสดงว่านักเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น

0.735 หรือคิดเป็นร้อยละ 73.50 3) นักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ (Keywords):** บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน; โมเมนตัมและการชน

## Abstract

The purpose of this study is (1) to develop the Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 with an Efficiency Standard of 75/75 (2) to determine the Effectiveness Index of the Computer Assisted Instruction for physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 (3) to compare the learning outcomes before and after using the Computer Assisted Instruction for Physics on Momentum and Collisions for Secondary 5 and (4) to analyze the satisfaction survey toward the Computer Assisted Instruction for Physics on Momentum and Collisions for Mathayom 5. The experiment was conducted with a single group sample before and after using the Computer Assisted Instruction (One-Group: Pretest-Posttest Design). The sample consisted of 40 students from 5/4 class, Semester 1, Academic Year 2019, Bunluawittayanusorn School, Mueang District, Nakhon Ratchasima Province, obtained through cluster random sampling. The research tools created by the researcher included the Computer Assisted Instruction for Physics on Momentum and Collisions, with a difficulty index (P) ranging from 0.27 to 0.73 and a Discrimination Power (B) ranging from 0.20 to 0.65, and an overall reliability of 0.838. The satisfaction survey had an overall reliability of 0.837. The Data were collected and analyzed to find the effectiveness score ( $E_1/E_2$ ) and effectiveness index (E.I.). Hypothesis test is the t-test (Dependent Sample) to collate the Learning Outcomes Before and After Using the Computer-Assisted Instruction, and used the mean and standard deviation to analyze the satisfaction survey. The results revealed that 1) Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 has an effectiveness score ( $E_1/E_2$ ) of 78.86/77.33, which is higher than the standard of 75/75 2) Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 has an effectiveness index of 78.86/77.33, which is higher than the set standard of 75/75. The computer-assisted learning lesson on physics, topic of momentum and collisions for Secondary 5, has an effectiveness index (E.I.) Equal to 0.735, indicating that the students' knowledge increased by 0.735, or 73.50%. 3)

Students who used Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 had significantly higher learning outcomes after the lesson compared to before the lesson, at a statistical significance level of .05. Students who used Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 had significantly higher post-learning academic performance compared to pre-learning at the .05 level. 4) Students' satisfaction with learning through Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5 is overall at a high level. Students are highly satisfied with learning through Computer Assisted Instruction for Physics on the momentum and collisions for Mathayom 5

**Keywords :** Computer Assisted Instruction; Momentum and Collisions

## บทนำ (Introduction)

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีความใกล้ชิดกับวิทยาศาสตร์อย่างเห็นได้ชัด ในด้านการเป็นอยู่ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์เข้าไปเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีขึ้น ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าประเทศที่เจริญแล้วจะมีการพัฒนาความรู้ทางวิทยาศาสตร์อย่างต่อเนื่อง มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (กฤษณ์ เพ็ชรทวีพรเดช และคณะ, 2550)

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร การคิดการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสมและมีคุณธรรม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2555) วิชาฟิสิกส์นักเรียนส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่าเป็นวิชาที่ยาก เพราะมีทั้งเนื้อหาวิชาและยังมีการคำนวณหาคำตอบจากสูตร โดยต้องอาศัยความรู้ความจำมาก ใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการหาคำตอบ ในปัจจุบันเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สามารถสร้างสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์ทดลองเสมือนจริง ให้นักเรียนได้ศึกษาจากที่เนื้อหาเป็นนามธรรมเพื่อให้เข้าใจได้โดยง่าย คอมพิวเตอร์เข้ามาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเรียนการสอน จนปัจจุบันที่เป็นยุคของ E-learning จึงทำให้เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการศึกษาทำให้สิ่งนี้กลายเป็นสื่ออันดับต้น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในยุคปัจจุบัน (ณัฐกร สงคราม, 2554)

จากการศึกษารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นบทบาทของนักเรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พร้อมทั้งพัฒนานวัตกรรมหรือสื่อการสอนที่ทันสมัยพร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ซึ่งบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-assisted Instruction : AI) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยนักเรียนให้เกิดความรู้เป็นรายบุคคล โดยใช้หลักการ

เรียนรู้จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางพฤติกรรมนิยมของสกินเนอร์ (Skinner) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของดูรา (Modeling) และทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญานิยม การประมวลผลข้อมูลข่าวสาร (Information Processing) (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2562) การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อช่วยขยายขอบเขตความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียน และความสามารถในการสอนของครู โดยการสร้างบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนขึ้นมา หรือจัดหาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่เหมาะสมที่มีผู้สร้างไว้แล้วมาให้นักเรียน หรือเขียนโปรแกรมให้ผู้เรียนและผู้สอนสามารถสร้างบทเรียนขึ้นเอง และใช้คอมพิวเตอร์ในการนำเสนอบทเรียนด้วยภาพเคลื่อนไหว นักเรียนเป็นผู้ดำเนินการเรียนรู้ตามการนำเสนอของบทเรียน ซึ่งจะออกแบบไว้ให้นักเรียนได้รับผลป้อนกลับตามการตอบสนองของตน และเมื่อเรียนจบ นักเรียนจะได้รับการประเมินผลการเรียนรู้ของตนและทราบผลการเรียนรู้ของตน การนำเสนอบทเรียนแบบสถานการณ์ (Simulation) นักเรียนสามารถเข้าไปเล่นและใช้ข้อมูลที่มีในการตัดสินใจแก้ปัญหาและได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้ามาก จึงมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่นำเสนอสื่อมัลติมีเดีย ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะถ่ายทอดเนื้อหาสาระความรู้ที่คล้ายคลึงกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ของนักเรียน (วัชรพล วิบูลยศรีน, 2562) บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจึงเป็นสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้จัดการเรียนการสอนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 75/75
2. เพื่อหาดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5
3. เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ดำเนินการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียววัดก่อนเรียนและหลังเรียน (One - Group: Pretest-Posttest Design)

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบุญเหลือวิทยานุสรณ์ อำเภอมือง จังหวัดนครราชสีมา ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 98 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบุญเหลือวิทยานุสรณ์ อำเภอมือง จังหวัดนครราชสีมา ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 40 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling)

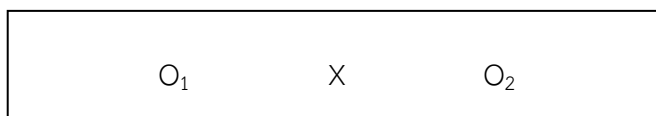
### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 7 หน่วย ดังนี้หน่วยที่ 1 โมเมนตัม หน่วยที่ 2 แรงและการเปลี่ยนโมเมนตัม หน่วยที่ 3 การดลและแรงดล หน่วยที่ 4 กฎการอนุรักษ์โมเมนตัม หน่วยที่ 5 การชนในหนึ่งมิติ หน่วยที่ 6 การชนในสองมิติ และหน่วยที่ 7 การระเบิด

3.2 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน วิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 15 ข้อ

### 4. วิธีดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การออกแบบการทดลองในการศึกษาในครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนเรียนและหลังเรียน (One-Group: Pretest-Posttest Design) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2554) ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนเรียนและหลังเรียน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการทดลอง

$O_1$  แทน ทดสอบก่อนเรียน

X แทน เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

$O_2$  แทน ทดสอบหลังเรียน

#### 4.2 ขั้นตอนการทดลอง

##### 4.2.1 วางแผนการปฏิบัติการ (Plan)

4.2.2 กำหนดระยะเวลาทำการทดลอง และการใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการทดลองในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562 เริ่มตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2562

4.2.3 ประสานงานกับกลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อจัดตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการทดลอง ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนในอัตราส่วน 1 คนต่อ 1 เครื่อง

4.2.4 จัดเตรียมแผ่น CD โปรแกรมบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน จำนวน 40 แผ่น และคู่มือการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนสำหรับนักเรียน จำนวน 40 เล่ม

### 4.3 ขั้นตอนการทดลอง

4.3.1 ผู้วิจัยอธิบายขั้นตอนการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และคู่มือการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ให้นักเรียนเข้าใจโดยละเอียด

4.3.2 การทดสอบก่อนเรียน (Pre-test) ให้นักเรียนกลุ่มตัวอย่างใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ โดยให้ทำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเรียน จำนวน 30 ข้อ ในบทเรียน เพื่อทดสอบความรู้พื้นฐานเดิมของนักเรียนแล้วบันทึกคะแนนลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่นักเรียนใช้เรียน

4.3.3 ผู้วิจัยจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้วิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน โดยใช้เวลาเรียน 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์รวม 16 ชั่วโมง

4.3.4 การเรียนในแต่ละหน่วยนั้น เมื่อเรียนจบในแต่ละหน่วยแล้ว ให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดท้ายหน่วยการเรียนรู้และเล่นเกมเสริมการเรียนรู้ ถ้านักเรียนทำแบบฝึกไม่ผ่านเกณฑ์ให้กลับไปศึกษาเนื้อหาใหม่อีกครั้ง แล้วกลับมาทำแบบฝึกหัดและบันทึกคะแนนลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้เรียน

4.3.5 การทดสอบหลังเรียน (Post-test) ให้นักเรียนทำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวน 30 ข้อ ในบทเรียน ซึ่งเป็นแบบทดสอบชุดเดียวกับการทดสอบก่อนเรียน และเมื่อทำเสร็จให้นักเรียนบันทึกคะแนนลงในเครื่องคอมพิวเตอร์

4.3.6 หลังที่นักเรียนได้เรียนเนื้อหาบทเรียนครบทุกหน่วยการเรียนรู้แล้ว ให้นักเรียนตอบแบบสอบถามความพึงใจ จำนวน 15 ข้อ

4.3.7 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล คะแนนแบบฝึกหัดระหว่างเรียนและคะแนนทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งก่อนเรียนและหลังเรียน ที่บันทึกไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของนักเรียนแต่ละคนและข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ นำไปวิเคราะห์โดยใช้วิธีทางสถิติต่อไป

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนค่าประสิทธิภาพ ( $E_1/E_2$ ) หาค่าดัชนีประสิทธิผล (E.I.) การทดสอบสมมติฐาน ใช้ t-test (Dependent Sample)

## ผลการวิจัย (Research Results)

1. การวิเคราะห์หาประสิทธิภาพของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 1 ประสิทธิภาพของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

| N  | ระหว่างเรียน<br>(70 คะแนน) |           |      |       | หลังเรียน<br>(30 คะแนน) |           |      |       | ประสิทธิภาพ<br>( $E_1/E_2$ ) |
|----|----------------------------|-----------|------|-------|-------------------------|-----------|------|-------|------------------------------|
|    | $\sum X$                   | $\bar{X}$ | S.D. | $E_1$ | $\sum X$                | $\bar{X}$ | S.D. | $E_2$ |                              |
| 40 | 2208                       | 55.20     | 1.59 | 78.86 | 928                     | 23.20     | 1.70 | 77.33 | 78.86/77.33                  |

จากตารางที่ 1 พบว่าประสิทธิภาพของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีประสิทธิภาพ ( $E_1/E_2$ ) 78.86/77.33 สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ 75/75 แสดงว่าบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีคุณภาพ

## 2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

| N  | คะแนนเต็ม | ผลรวมคะแนนทดสอบ |           | ค่าดัชนีประสิทธิผล<br>(E.I.) |
|----|-----------|-----------------|-----------|------------------------------|
|    |           | ก่อนเรียน       | หลังเรียน |                              |
| 40 | 30        | 172             | 928       | 0.735                        |

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีค่าเท่ากับ 0.735 แสดงว่านักเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น 0.735 หรือคิดเป็นร้อยละ 73.50

## 3. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ปรากฏผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน

| การทดสอบ  | N  | คะแนนเต็ม | $\bar{X}$ | S.D. | $\sum D$ | $\sum D^2$ | t       |
|-----------|----|-----------|-----------|------|----------|------------|---------|
| ก่อนเรียน | 40 | 30        | 4.30      | 1.68 | 756      | 14,382     | 77.158* |
| หลังเรียน | 40 | 30        | 23.20     | 1.70 |          |            |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 เป็นผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ซึ่งหลังเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนแล้วนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการเรียนโดย

ใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นจริง

#### 4. การศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

| รายการ                                           | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--------------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| ด้านเนื้อหาและการนำเสนอ                          |           |      |           |
| 1. ส่วนนำเข้าสู่บทเรียน (Title) สวยงามน่าสนใจ    | 4.53      | 0.63 | มากที่สุด |
| 2. การนำเสนอเนื้อหาต่อการทำความเข้าใจ            | 4.45      | 0.67 | มาก       |
| 3. ตัวอักษรชัดเจนอ่านง่าย                        | 4.28      | 0.67 | มาก       |
| 4. ภาพประกอบทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย            | 4.45      | 0.71 | มาก       |
| 5. เสียงบรรยายเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย            | 4.38      | 0.66 | มาก       |
| รวม                                              | 4.42      | 0.67 | มาก       |
| ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน                  |           |      |           |
| 6. คำแนะนำการใช้บทเรียนทำให้เข้าใจการใช้บทเรียน  | 4.48      | 0.59 | มาก       |
| 7. การบอกจุดประสงค์ทำให้รู้เป้าหมายของการเรียน   | 4.35      | 0.76 | มาก       |
| 8. สถานการณ์จำลองทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย       | 4.55      | 0.59 | มากที่สุด |
| 9. เกมมีประโยชน์ สนุก ได้ทบทวนความรู้            | 4.50      | 0.63 | มากที่สุด |
| รวม                                              | 4.47      | 0.65 | มาก       |
| ด้านการใช้สื่อ/อุปกรณ์                           |           |      |           |
| 10. ปุ่มต่าง ๆ มีการจัดวางเหมาะสมใช้งานได้ง่าย   | 4.45      | 0.59 | มาก       |
| 11. การใช้งานบทเรียน ง่ายและสะดวก ไม่มีข้อติดขัด | 4.40      | 0.62 | มาก       |
| รวม                                              | 4.46      | 0.59 | มาก       |

จากตารางที่ 4 พบว่านักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.44) ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยสุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  = 4.47) ด้านการใช้สื่อ/อุปกรณ์ ( $\bar{X}$  = 4.46) ด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X}$  = 4.43) และด้านเนื้อหาและการนำเสนอ ( $\bar{X}$  = 4.42) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่นักเรียนมีความพึงพอใจมากกว่าประเด็นอื่นโดยได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ประเด็นแรก คือ ประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์จำลอง ( $\bar{X}$  = 4.55) เพราะทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย ส่วนนำเข้าสู่บทเรียน

(Title) สวยงามน่าสนใจ ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเกมมีประโยชน์ สนุก ได้ทบทวนความรู้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ โดยได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวอักษร ( $\bar{X} = 4.28$ ) นอกจากนี้นักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลจากการพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีประเด็นที่สำคัญควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ 78.86/77.33 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 75/75 หมายความว่า ความสามารถของบทเรียนเมื่อเรียนจากบทเรียนนี้แล้ว นักเรียนสามารถทำแบบฝึกหัดแต่ละหน่วยการเรียนรู้เฉลี่ยได้เท่ากับ 75 และทำแบบทดสอบหลังเรียนได้ 75 โดยใช้เกณฑ์  $E_1/E_2$  เท่ากับ 75/75 ซึ่งจากผลการศึกษาข้างต้น 75 ตัวแรก ( $E_1$ ) คือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ คำนวณได้จากคะแนนของนักเรียนทั้งหมดที่ทำแบบฝึกหัดระหว่างเรียน ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 78.86 และ 75 ตัวหลัง ( $E_2$ ) คือ ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ คำนวณได้จากคะแนนของนักเรียนทั้งหมดที่ทำแบบทดสอบหลังเรียน ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 77.33 แสดงว่าบทเรียนมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 75/75 ผลการศึกษาปรากฏผลเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้พัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ตามหลักการออกแบบและการพัฒนาอย่างเป็นระบบดังนี้ โดยการศึกษาจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย นำข้อเสนอแนะจากงานวิจัยมาปรับใช้สำหรับการพัฒนาบทเรียน มีการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ได้วิเคราะห์เนื้อหา กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2. บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน มีค่าดัชนีประสิทธิผล (E.I.) เท่ากับ 0.735 แสดงว่านักเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น 0.735 หรือคิดเป็นร้อยละ 73.50 โดยใช้หลักการพิจารณาว่า ค่าดัชนีประสิทธิผลที่ได้ถ้ามีค่าใกล้กับ 1.00 ยิ่งแสดงว่าสื่อชนิดนั้นมีประสิทธิภาพมาก จากการศึกษาในครั้งนี้ค่าดัชนีประสิทธิผลที่ได้เป็นทศนิยมมีค่าเป็นบวก คือ 0.735 และใกล้เคียงกับ 1.00 ลักษณะเช่นนี้ถือว่าการเรียนการสอนหลังการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีคุณภาพหรือเรียกได้ว่าบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนและสอดคล้องกับการหาค่าประสิทธิภาพของบทเรียน ( $E_1/E_2$ ) ที่ได้เท่ากับ 78.86/77.33 เพราะประสิทธิภาพของผลลัพธ์ ( $E_2$ ) ที่ทำได้ 77.33 คือ คะแนนวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งจะเป็นค่าเดียวกันกับคะแนนหลังเรียนของการหาค่าดัชนีประสิทธิผล (E.I.) ดังนั้นคะแนนวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนจึงสูงกว่าก่อนเรียน ผลการศึกษาปรากฏผลเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งในขั้นตอนการพัฒนาบทเรียนจนมีคุณภาพนั้นได้กำหนดโครงสร้างบทเรียนเป็นแบบเส้นตรง (Linear Program) โดยแบ่งเนื้อหาบทเรียน เรื่อง โมเมนตัมและการชน ออกเป็นหน่วย 7 หน่วยการเรียนรู้ มีการนำเสนอเนื้อหาเป็นเฟรม ตามแนวคิดของสกินเนอร์ (ณัฐกร สงคราม, 2554) ในแต่ละเฟรมจะประกอบด้วยเนื้อหาซึ่งมี

ความคิดรวบยอด ที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และทำความเข้าใจ จัดลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และตอบคำถามเป็นขั้น ๆ มีคำถามชวนคิดเพื่อให้ตอบมีทักษะในการคิดแก้ปัญหา ก่อนที่จะข้ามไปศึกษาเนื้อหา

3. นักเรียนที่เรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาปรากฏผลเช่นนี้ เนื่องจากบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่อง โมเมนตัมและการชนเป็นสื่อมัลติมีเดียเพื่อการเรียนรู้ เป็นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ถ่ายทอดหรือนำเสนอเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการหรือผสมผสานสื่อหลากหลายรูปแบบ (Multiple Form) เข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ ข้อความ กราฟิก ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง วิดีทัศน์ สิ่งเหล่านี้ได้สร้างความตื่นต่อน่าสนใจ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง เป็นการตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนควบคุมบทเรียนด้วยตนเอง โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียน มีการเสริมแรงเพื่อให้การสนใจในการเรียน ซึ่งเนื้อหาบทเรียนนั้นจะแบ่งเป็นเฟรมทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้

4. นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน โดยรวมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.44) ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยสุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X}$  = 4.47) ด้านการใช้สื่อ/อุปกรณ์ ( $\bar{X}$  = 4.46) ด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X}$  = 4.43) และด้านเนื้อหาและการนำเสนอ ( $\bar{X}$  = 4.42) และเมื่อพิจารณารายข้อ แล้วพบว่า ประเด็นที่นักเรียนมีความพึงพอใจมากกว่าประเด็นอื่นโดยได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ประเด็นแรก คือ ประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์จำลอง ( $\bar{X}$  = 4.55) เพราะทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย ส่วนนำเข้าสู่บทเรียน (Title) สวยงามน่าสนใจ ( $\bar{X}$  = 4.53) และเกมมีประโยชน์ สนุก ได้ทบทวนความรู้ ( $\bar{X}$  = 4.50) ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ โดยได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวอักษร ( $\bar{X}$  = 4.28) นอกจากนี้นักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ผลการศึกษาปรากฏผลเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากความพึงพอใจต่อการเรียนของนักเรียนโดยใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาฟิสิกส์ เรื่อง โมเมนตัมและการชน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผลการประเมินโดยรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.47 และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานการณ์จำลองทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.55 โดยธรรมชาติแล้วเนื้อหาบทเรียนวิชาฟิสิกส์ เนื้อหาค่อนข้างยาก การใช้สถานการณ์จำลองให้นักเรียนได้ทำการทดลองจากโปรแกรมบทเรียนที่ได้ออกแบบมาและมีข้อสรุปตามกฎและทฤษฎีของวิชาฟิสิกส์เข้ามาประกอบคำอธิบายด้วย อีกทั้งในระหว่างการทำเนิกรเรียนการสอนก็ยังได้รับคำแนะนำจากผู้สอนด้วยอีกทางหนึ่ง จะช่วยให้นักเรียนทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับชวลิต ชูกำแพง (2551) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า คือ ความสนใจชื่นชอบและเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ และพึงพอใจจน

เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลิน จะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยการพอใจหรือเลือกปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ อีกทั้งนักเรียนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียนได้อย่างเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 บทเรียนควรใช้คุณลักษณะของคอมพิวเตอร์อย่างชาญฉลาด ไม่ควรนำเสนอบทเรียนในรูปแบบตัวอักษรเพียงอย่างเดียว ควรใช้สมรรถนะของคอมพิวเตอร์อย่างเต็มที่ เช่น การนำเสนอด้วยภาพเคลื่อนไหวผสมตัวอักษร หรือใช้แสง เสียง เน้นคำสำคัญต่าง ๆ เพื่อขยายความคิดให้กว้างไกลยิ่งขึ้น

1.2 การออกแบบบทเรียน ควรอยู่บนพื้นฐานของการออกแบบการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของบทเรียน การสำรวจทักษะที่จำเป็นต่อนักเรียน การจัดลำดับขั้นตอนสอนอย่างเหมาะสม มีแบบฝึกหัดเพียงพอ มีการวัดผลและแสดงผลป้อนกลับให้นักเรียนทราบและให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ขั้นสุดท้าย เป็นต้น

1.3 การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนควรออกแบบหน้าจอการแสดงผลที่ความละเอียด 1024 x 768 pixel ขึ้นไป ด้วยความเป็นมัลติมีเดียจึงนำเสนอได้อย่างเต็มที่ ทั้งข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง วิดีทัศน์ เพื่อให้การแสดงผลของภาพหน้าจอมีความคมชัดสวยงาม น่าสนใจมากยิ่งขึ้น จะส่งผลต่อการเรียนของนักเรียนและความคงทน

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรสร้างบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนประเภทการสร้างสถานการณ์จำลองและเกมให้มากขึ้น เนื่องจากเนื้อหาวิชาฟิสิกส์ค่อนข้างยากนักเรียนไม่ชอบเรียน ซึ่งจะทำให้ส่งผลต่อการเรียนของนักเรียน

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาบทเรียนให้สามารถใช้งานได้หลายอุปกรณ์ ได้แก่ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน เป็นต้น เพื่อให้นักเรียนเข้าถึงสื่อการเรียนได้ง่าย หลากหลาย และมีความสะดวกในการเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กฤษณ์ เพ็ชรทวีพรเดช และคณะ. (2550). สุดยอดวิธีสอนวิทยาศาสตร์ นำไปสู่การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ชลิต ชูกำแพง. (2551). การประเมินการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐกร สงคราม. (2554). การออกแบบและพัฒนา มัลติมีเดียเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.

- วัชรพล วิบูลยศรีน. (2556). นวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนภาษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท). (2555). การวัดผลประเมินผลวิทยาศาสตร์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. (2556). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

# การสื่อสารเพื่อการจัดการภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติ

## Crisis Communication for Managing the Image of Public Sector Organizations

อรรถเดช สรสุชาติ<sup>1</sup> รณิดา มนต์คลัง<sup>2</sup>

Ranida Monkhlung, Attadate Sorasuchat

<sup>1</sup>ที่ปรึกษาโครงการวิจัย วิทยาลัยชุมชนระนอง

Research Project Advisor, Ranong Community College

Corresponding Author e-mail: attadate.sora@northbkk.ac.th

<sup>2</sup>พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ. หัวหน้าหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิสวนเทิดพระเกียรติท้ายเมือง เทศบาลเมืองนครพนม

Senior Professional Nurse, Head of Primary Health Care Unit at Suan Terd Phra Kiat Tay Mueang, Nakhon Phanom Municipality. e-mail: ranida1122@gmail.com

Received: 2023-01-07 Revised: 2023-03-14 Accepted: 2023-03-18

### บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐ ในภาวะวิกฤติผ่านกรอบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบได้แก่ 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งอธิบายว่าภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงคุณค่าและตัวตนขององค์กร ซึ่งการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างการรับรู้ภายในและภายนอก 2. การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยที่การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร โดยการสื่อสารอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกันส่งเสริมการรับรู้ของสาธารณะและช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร 3. บทบาทของการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาต่อองค์กรภาครัฐ ซึ่งอธิบายไว้ว่า การประชาสัมพันธ์และการโฆษณามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐ การใช้เครื่องมือเหล่านี้อย่างมีกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชนได้อย่างยั่งยืน 4. การจัดการภาพลักษณ์องค์กรในภาวะวิกฤติซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบต่องานภาพลักษณ์องค์กร ความสามารถในการสื่อสารและรับมือกับวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรภาครัฐที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์จะมีข้อได้เปรียบในการเข้าถึงและรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพในระยะยาว และ 6. การวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งผลจากการทบทวนพบว่า แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติ คือ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา ในขณะที่การจัดการภาพลักษณ์ในภาวะ

วิกฤตต้องการกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากวิกฤต ดังนั้นเทคโนโลยีดิจิทัลและโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชนอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การวัดและประเมินภาพลักษณ์จะช่วยให้เห็นถึงความสำเร็จในการจัดการภาพลักษณ์ผ่านการสำรวจความคิดเห็นและการวิเคราะห์ข้อมูลในสื่อสังคม

**คำสำคัญ (Keywords):** ภาพลักษณ์องค์กร; การจัดการภาวะวิกฤติ; การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

### Abstract:

This article aims to present communication strategies for managing the image of public organizations during crises through a strategic communication framework. This is achieved by systematically reviewing relevant literature, which includes: 1. Concepts and theories related to organizational image, which explain that an organizational image reflects the values and identity of the organization. Effective management requires appropriate communication strategies and alignment between internal and external perceptions. 2. Strategic communication, which can create value for organizations. Systematic and consistent communication enhances public perception and helps reduce communication gaps. 3. The role of public relations and advertising in public organizations is crucial for creating and maintaining the image of public organizations. The strategic use of these tools enables organizations to build trust and foster sustainable relationships with the public. 4. Managing the organizational image during crises is a process that must be conducted swiftly and involves clear strategic communication, to minimize impacts on the organizational image and effectively address and communicate during crises. 5. Digital technology and social media, where public organizations that creatively use digital technology will have advantages in accessing and maintaining relationships with target groups continuously and effectively over the long term. 6. Measuring and evaluating organizational image reveals that the communication strategies for managing the image of public organizations during crises involve strategic communication through public relations and advertising. While managing the image during crises requires effective communication strategies to mitigate potential impacts, digital technology and social media serve as crucial tools for quickly responding to public feedback. Furthermore, measuring and evaluating the organizational image will provide insights into the success of image management through public opinion surveys and social media data analysis.

**Keywords:** Corporate Image; Crisis Management; Strategic Communication

## บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันยุคที่การสื่อสารรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย ในยุคที่ข้อมูลและการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว การจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติถือเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือไม่รวดเร็วพอสามารถสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรและลดความเชื่อมั่นของประชาชน (Coombs, 2019) ดังนั้นในยุคที่การสื่อสารรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารในภาวะวิกฤติมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีบทบาทในการดูแลสังคมและแก้ไขปัญหาสำคัญต่อสาธารณะ การจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรในภาวะวิกฤติควรมีการวางแผนและปฏิบัติตามหลักการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วและโปร่งใส (Olsson, 2018) และการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติกลายเป็นความสำคัญสูงสุด เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากประชาชน (Benoit, 1995) การสื่อสารในภาวะวิกฤติมีบทบาทสำคัญในการควบคุมภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีบทบาทในการให้บริการและกำกับดูแลด้านสังคม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถสร้างความเชื่อมั่นและเสริมสร้างความเข้าใจในวิกฤติที่เกิดขึ้น เช่น การแพร่ระบาดของโรค การเกิดเหตุภัยพิบัติ หรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤติเป็นรูปแบบของกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความครอบคลุมการสื่อสารเชิงรุก การจัดการข้อมูล และการตอบสนองต่อข้อสงสัยหรือข้อวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชน โดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการเผยแพร่ข้อมูลอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว และการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลจึงต้องใช้วิธีการสื่อสารที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา (Bharosa, 2019) อีกทั้งจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลจนเกิดปรากฏการณ์การหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่สื่อหลากหลายประเภท เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต มาบรรจบและเชื่อมโยงกันบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเดียว ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูล เนื้อหาและบริการต่าง ๆ ได้จากอุปกรณ์หรือช่องทางเดียวอย่างสะดวกสบาย ส่งผลให้การใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Media) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการภาพลักษณ์องค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ความคิดเห็นผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ การตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันกาลต่อความคิดเห็นของประชาชนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรภาครัฐในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและลดความเสียหายจากการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง (Liu, Austin, & Jin, 2011)

นอกจากนี้แล้วการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐในภาวะวิกฤติโดยกระบวนการสื่อสาร ควรอิงจากกรอบแนวคิดด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารเชิงรุกและการประเมินสถานการณ์ที่เป็นจริง เพื่อลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ยังต้องเน้นความโปร่งใสและความรวดเร็วในการตอบสนอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการภาพลักษณ์ที่มีประสิทธิภาพ (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2017) โดยการให้ข้อมูลที่

ชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลสำคัญให้แก่ประชาชนได้ทันทีเมื่อเกิดวิกฤติ นำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจที่ดีต่อการทำงานขององค์กรภาครัฐ (Heath & O'Hair, 2009) การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการภาพลักษณ์ขององค์กร ภาครัฐในภาวะวิกฤติผ่านกรอบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤติ และสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของการ สื่อสารในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากประชาชน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image Theory)

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทสำคัญในการ สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยภาพลักษณ์ขององค์กรคือ ภาพลักษณ์ที่สาธารณชนรับรู้ ซึ่งสะท้อนถึงคุณค่า วัฒนธรรม และภาพพจน์ขององค์กรผ่านการ สื่อสารและการปฏิบัติต่าง ๆ (Hatch & Schultz, 2003) ความสำคัญของการจัดการภาพลักษณ์ องค์กรเกิดจากความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและ สังคมในวงกว้าง รวมถึงส่งเสริมความจงรักภักดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถสนับสนุนการ เติบโตขององค์กรได้ (Cornelissen, 2020) และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร มีความเชื่อมโยง กับทฤษฎีและแนวคิดหลายด้าน เช่น ทฤษฎีการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction Theory) ที่กล่าวว่าภาพลักษณ์องค์กรถูกสร้างขึ้นผ่านการรับรู้และการตีความของผู้รับสาร โดย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและปัจจัยทางวัฒนธรรม (Gioia et al., 2014) นอกจากนี้ ภาพลักษณ์องค์กรยังได้รับอิทธิพลจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ภายในของพนักงานและการ รับรู้จากภายนอก เช่น ความเห็นจากลูกค้าหรือสังคม (Dutton & Dukerich, 1991)

แนวคิดที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร คือ การสื่อสารภาพลักษณ์อย่าง เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารภายใน (Internal Communication) และการสื่อสาร ภายนอก (External Communication) ที่ต้องสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่เป็นเอกภาพ และน่าเชื่อถือ (Christensen, Morsing, & Cheney, 2020) เมื่อองค์กรสามารถถ่ายทอดค่านิยม และเป้าหมายได้อย่างชัดเจนผ่านการสื่อสารที่เป็นระบบและสอดคล้องกัน องค์กรก็จะสามารถสร้าง ความประทับใจและความภักดีต่อแบรนด์ได้มากยิ่งขึ้น (Keller, 2013)

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงคุณค่าและตัวตนขององค์กร ซึ่งการ จัดการอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมและความสอดคล้อง ระหว่างการรับรู้ภายในและภายนอก นอกจากนี้ การใช้แนวคิดการสื่อสารภาพลักษณ์ที่มีโครงสร้าง ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถบรรลุเป้าหมายในด้านภาพลักษณ์ได้อย่างยั่งยืน

### การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication)

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) เป็นกระบวนการสื่อสารที่ถูก ออกแบบเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะและขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร โดยมี

จุดมุ่งหมายหลักในการสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลและช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Cornelissen, 2020) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มักรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และการวางแผนการสื่อสารอย่างมีโครงสร้าง องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การเลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม และการสร้างเนื้อหาที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและความคาดหวังของผู้รับสาร การวิเคราะห์ผู้รับสารอย่างลึกซึ้งช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการจัดการสื่อที่เหมาะสมทำให้สามารถขยายการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวางยิ่งขึ้น (Hallahan et al., 2007)

อีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ซึ่งเน้นให้ผู้ส่งและผู้รับสารมีโอกาสโต้ตอบกัน โดยการใช้วิธีนี้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างองค์กรและผู้รับสาร ทำให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กร (Grunig, 2009) ทั้งนี้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดเฉพาะการสื่อสารภายนอกเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้พนักงานรับทราบเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างทั่วถึง (Argenti, 2016)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในแง่ของผลกระทบ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร โดยการสื่อสารอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกันส่งเสริมการรับรู้ของสาธารณะและช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร องค์กรที่มีการวางแผนการสื่อสารอย่างดีสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้ดีกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าและมีความยั่งยืนในระยะยาว (Heath & Waymer, 2019)

## บทบาทของการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาต่อองค์กรภาครัฐ (Public Relations and Advertising)

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations: PR) และการโฆษณา (Advertising) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารที่ช่วยสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐ การประชาสัมพันธ์มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการจัดการความคิดเห็นสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ช่วยให้ข้อมูลที่ถูกต้องและโปร่งใสแก่สาธารณชน ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร (Wilcox, Cameron, Reber, & Shin, 2019) การใช้การประชาสัมพันธ์ในองค์กรภาครัฐมีความสำคัญในเรื่องการจัดการวิกฤต ซึ่งองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ตัวอย่างเช่น การชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและการให้การสนับสนุนต่อสาธารณชนเป็นสิ่งที่ช่วยลดความกังวลและเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กร (Coombs, 2015)

ในขณะที่การโฆษณามีบทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลและสร้างการรับรู้ที่ดีต่อองค์กรภาครัฐ การโฆษณาช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและบริการต่าง ๆ ขององค์กรเข้าถึงประชาชนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การใช้สื่อดิจิทัลและโซเชียลมีเดียในการโฆษณาช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชนได้อย่างทันเวลา (Kotler & Keller, 2016) การประชาสัมพันธ์และการโฆษณาเมื่อทำงานร่วมกัน จะช่วยสร้างการรับรู้ที่ดีต่อองค์กรภาครัฐ โดยการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างเช่น โครงการประชาสัมพันธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานโยบายสาธารณะจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในองค์กร (Grunig, 2017) การวัดประสิทธิภาพของการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาก็มีความสำคัญ โดยการใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่น การสำรวจความคิดเห็น การวิเคราะห์การกล่าวถึงในสื่อ และการตรวจสอบความรู้สึกของประชาชน จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถปรับกลยุทธ์การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Heath & Bryant, 2013)

สรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์และการโฆษณามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐ การใช้เครื่องมือเหล่านี้อย่างมีกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชนได้อย่างยั่งยืน

### การจัดการภาพลักษณ์องค์กรในภาวะวิกฤต

การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต (Organizational Crisis Management) คือกระบวนการวางแผนและดำเนินการเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้เชิงบวกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Coombs, 2015) ภาพลักษณ์องค์กรเป็นผลจากการรับรู้ของสาธารณชนและสะท้อนถึงค่านิยมและคุณภาพขององค์กร การจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้หากมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (Coombs & Holladay, 2012)

การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤตครอบคลุมขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การวางแผนก่อนเกิดวิกฤต การสื่อสารระหว่างวิกฤต และการฟื้นฟูภาพลักษณ์หลังวิกฤต โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะการสื่อสารที่สอดคล้องและเปิดเผยจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดความเสียหายจากข่าวลือหรือการสื่อสารที่ผิดพลาด (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2017) การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมช่วยให้ผู้รับสารเข้าใจสถานการณ์และวิธีการที่องค์กรใช้แก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในระยะยาว (Benoit, 2014) ซึ่งในด้านกลยุทธ์การจัดการในภาวะวิกฤต การแสดงการขอโทษอย่างจริงใจ การอธิบายเหตุการณ์อย่างโปร่งใส และการเสนอแผนการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วจะช่วยฟื้นฟูภาพลักษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kim, 2016) อีกทั้งการให้ความสำคัญกับผู้ได้รับผลกระทบและการแสดงออกถึงความรับผิดชอบก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและยับยั้งความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Avery, 2017)

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาพลักษณ์องค์กรในภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ความสามารถในการสื่อสารและรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ภาพลักษณ์ขององค์กรสามารถฟื้นฟูและได้รับการยอมรับจากสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ (Digital Technology and Social Media Communication)

เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสื่อสารขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวาง และสร้างการมีส่วนร่วมได้ทันที ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและรักษาภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐ (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011) สื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยให้ประชาชนและองค์กรภาครัฐสามารถโต้ตอบกันได้โดยตรง ทำให้ประชาชนมีบทบาทมากขึ้นในด้านการสร้างกระแสสังคมผ่านการแสดงความคิดเห็น และยังเป็นแพลตฟอร์มที่ช่วยให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมในเนื้อหาขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Kaplan & Haenlein, 2010) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถติดตามความคิดเห็นและพฤติกรรมของประชาชนได้อย่างละเอียดเช่นกัน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถวางแผนและพัฒนากลยุทธ์สื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013) เนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารได้ทันทีที่และสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดที่เกิดขึ้นรวดเร็ว

นอกจากนี้แล้วเทคโนโลยีดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยในการจัดการภาวะวิกฤต โดยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งยังสามารถสร้างการสื่อสารที่โปร่งใสและเปิดเผยกับผู้บริโภค ทำให้ลดความกังวลและสร้างความเชื่อมั่นได้ในช่วงวิกฤต (Aula, 2010) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในยุคที่ข้อมูลสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว การสื่อสารอย่างเหมาะสมและมีความไว้วางใจทำให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างภาครัฐกับประชาชน เนื่องจาก เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารขององค์กรภาครัฐไปอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านการสร้างการมีส่วนร่วมและการโต้ตอบที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรภาครัฐที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์จะมีข้อได้เปรียบในการเข้าถึงและรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

## การวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กร (Measurement and Evaluation of Corporate Image)

การวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการภาพลักษณ์ เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรไม่เพียงแต่สะท้อนถึงการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร แต่ยังมีผลต่อความสำเร็จในระยะยาว การประเมินภาพลักษณ์ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคและปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Keller, 2013) การวัดภาพลักษณ์องค์กรสามารถทำได้หลายวิธี รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น การวิเคราะห์เนื้อหาสื่อ และการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การวิเคราะห์การกล่าวถึงองค์กรในสื่อ การเก็บข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Bennett, 2015) การใช้วิธีการเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นที่นิยม คือ การใช้แบบจำลองการรับรู้แบรนด์ ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ เช่น คุณภาพสินค้าและบริการ ความน่าเชื่อถือ และการรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Aaker, 1996) โมเดลเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์องค์กรและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ช่วยให้เข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น (Homburg, Giering, & Menon, 2018) นอกจากนี้แล้วการประเมินภาพลักษณ์องค์กรยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการวิกฤต โดยช่วยให้องค์กรสามารถติดตามและวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น โซเชียลมีเดีย ทำให้การประเมินภาพลักษณ์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Coombs, 2015) นอกจากนี้ การวัดภาพลักษณ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์การสื่อสารและปรับปรุงตามข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลได้

กล่าวโดยสรุปด้วย การวัดและประเมินภาพลักษณ์องค์กรจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวัดและประเมินจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## บทสรุป

การจัดการภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐผ่านการสื่อสารเนื้อหาที่สะท้อนค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์และการโฆษณายังช่วยสร้างการรับรู้เชิงบวกต่อองค์กรภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การจัดการภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐ ในภาวะวิกฤตต้องการกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์

เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตอบสนองต่อความคิดเห็นของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ส่วนพนักงานก็มีบทบาทในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งการวัดและประเมินภาพลักษณ์จะช่วยให้เห็นถึงความสำเร็จในการจัดการภาพลักษณ์ผ่านการสำรวจความคิดเห็นและการวิเคราะห์ข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์

### เอกสารอ้างอิง

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. New York, NY: Free Press.
- Argenti, P. A. (2016). Corporate communication. 7th ed.. New York: McGraw-Hill Education.
- Aula, P. ( 2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. Strategy & Leadership, 38(6), 43-49.
- Austin, L., & Jin, Y. (2017). Social media and crisis communication. New York: Routledge.
- Avery, E. J. (2017). Public information officers' social media monitoring during the Zika virus crisis, a global health threat in the United States. Journal of Contingencies and Crisis Management, 25(2), 79-89.
- Bennett, R. (2015). The importance of corporate brand image in the financial services sector: A case study of a UK bank. Journal of Financial Services Marketing, 20(2), 145-154.
- Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies. Albany: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (2014). Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research. Albany: State University of New York Press.
- Bharosa, N. (2019). Understanding public sector crisis response through social media monitoring. Journal of Public Administration Research and Theory, 29(1), 1-19.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2020). Corporate communication: Critical business asset for strategic alignment. London: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding 2nd ed.. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. 4th ed.. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2019). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). London: SAGE Publications.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2014). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalization. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2009). *Handbook of risk and crisis communication*. New York: Routledge.
- Heath, R. L., & Waymer, D. (2019). The shifting foundation of strategic communication. In *The Handbook of Strategic Communication* (pp. 29-48). Chichester, UK: Wiley.
- Homburg, C., Giering, A., & Menon, A. (2018). The role of corporate brand image in the relationship between corporate social responsibility and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 88, 252-261.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed.. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.

- Kim, S. (2016). An examination of effective crisis response strategies: The effects of attribution of responsibility, crisis severity, and corporate reputation. *Public Relations Review*, 42(1), 89-91.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. 15th ed.. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How public relations practitioners develop successful social media strategies. *Public Relations Review*, 37(1), 37-43.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Olsson, E. K. (2018). Crisis communication in public organizations: Dimensions of crisis management. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 971-980.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. 4th ed.. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J. (2019). *Public relations: Strategies and tactics*. 11th ed.. New York, NY: Pearson.

# คุณลักษณะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในยุคดิจิทัล

## The Digital Characteristics of Secondary School Administrators In the Digital Era

อวิกา อึ้งสกุล

Awika Aungsakul

โรงเรียนหอวัง, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Horwang School, The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2

Corresponding Author e-mail: awika.a@horwang.ac.th

Received: 2023-04-07 Revised: 2023-05-17 Accepted: 2023-05-24

### บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายคุณลักษณะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ต้องมีความรู้ความสามารถ และต้องเป็น นักบริหารการศึกษามีอาชีพ มีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อก้าวทันต่อโลก ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างงานที่โดดเด่น มีความ รับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ภายในสถานศึกษา ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมทางด้านคุณลักษณะ คุณลักษณะ ศักยภาพความรู้ ความสามารถทางศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสาน การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ร่วมกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน ได้สำเร็จก็จะกลายเป็นผู้บริหารโรงเรียนดิจิทัล และโรงเรียนที่สอนและบริหารโดยครูและผู้บริหาร ดิจิทัลก็จะกลายเป็นโรงเรียนดิจิทัล

**คำสำคัญ (Keywords):** คุณลักษณะด้านดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; ยุคดิจิทัล

### Abstract

This article is intended to describe the digital characteristics of high school administrators in the digital age. School administrators are important people. Must be competent and must be a professional education administrator. It features 21st century school administrators to keep pace with the world. Now that there is an

economic change Society and digital technology creating outstanding jobs, responsible for performing duties within the academy overcome various obstacles to achieve the goal of Effective and efficient School administrators who are ready in maturity, character, potential, knowledge The scientific and artistic ability in management. Digitization is a combination of data storage and processing through the cloud. Smartphone device and tools used in the work Together to facilitate the people Can meet the needs of People can be stable at any time, place, device, and channel Safe and economical School administrators who promote and encourage teachers to use digital in teaching and learning. Successfully becomes a digital school administrator. And schools that are taught and administered by teachers and administrators Digital will become a digital school.

**Keywords:** Digital Characteristics; School Administrators; Digital Era

## บทนำ (Introduction)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราชไทย 2560 มาตรา 54 (3) กำหนดให้รัฐ มีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2560) ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีความเหลื่อมล้ำแตกต่างกัน ทั้งในด้าน งบประมาณ คุณภาพ บุคลากร หรือ แม้แต่ปัจจัยด้านผู้เรียน และการติดตามช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งปัจจุบันสถานศึกษามีอิสระในการจัดการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามบริบทของตนเอง จึงส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพในการบริหารจัดการมีความแตกต่างกัน อันนำไปสู่การกำหนดให้มีมาตรฐานในการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการประกาศใช้กฎกระทรวงเพื่อบังคับใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาในแต่ละสถานศึกษา เพื่อจัดการปัญหาที่เกิดจากการบริหารสถานศึกษาที่เหลื่อมล้ำ และป้องกันการไม่ให้เป็นสถานศึกษารับนักเรียนในจำนวนมาก

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวให้บุคคลทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรระดับใดก็ตามจะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ที่มีผลจากความก้าวหน้าของโลก ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด การแข่งขันที่ไร้พรมแดน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดั่งนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถ

มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงศักยภาพในการทำงานรวมทั้งสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดประสิทธิผล

ดังนั้นผู้นำการศึกษายุคใหม่จึงได้รับการคาดหวังให้เป็น “หัวใจ” ของการปฏิรูปการศึกษาเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของพันธกิจ ในการสร้างคนและสร้างสังคมตามเจตนารมณ์ของกฎหมายสูงสุดในการปกครองและเป้าหมายในแผนหลักของการพัฒนาประเทศที่ประชาชนได้ร่วมกำหนด เพื่อให้การดำเนินพันธกิจ ที่ได้รับมอบหมายเป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากในภาคปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบ โดยตรงในการดูแล ควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ เพราะนี่อาจจะหมายถึง ความก้าวหน้าหรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น หลักผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเน้นความสำคัญอันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดไว้ว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนดโดยใน ภาพรวมคำว่า “คุณลักษณะ” หรือ “Characteristics” มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องเป็นคนที่ยังชีพด้วยงานนั้นคือ ต้องมีรายได้หลักจากงานในวิชาชีพที่ทำและทุ่มเทเวลาให้กับงานในอาชีพนั้นจริง ๆ

2. ต้องมีการศึกษาและอบรม เพื่อให้มีความรู้ มีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎี มีการวิจัยค้นคว้า จนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร มีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่มากพอ

4. ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยมีการออกใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล หนายความ นักบัญชี สถาปนิก วิศวกร เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจ การ วิเคราะห์ และการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพดังกล่าว จะต้องใช้ผู้มีใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ เท่านั้น

5. ต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด

6. มีองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพให้การรับรอง โดยการออกไปประกอบวิชาชีพเพื่อควบคุม ด้วยเหตุนี้ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547) ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี” โดยกำหนด คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีไว้ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม (interpersonal and ethical leadership)

1.1 คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ

- 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
  - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
  2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ (systematic leadership)
    - 2.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
    - 2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
    - 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
  3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (instructional leadership)
    - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
    - 3.2 การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้
    - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
    - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
    - 3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน
  4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ (organization leadership)
    - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์
    - 4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
    - 4.3 ผู้บริหาร: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 4.4 การบริหารความขัดแย้ง
    - 4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
  5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน (community and sociality leadership)
    - 5.1 การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
    - 5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
  6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร (personal effectiveness leadership)
- ใน เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นผู้บริหารที่ดี

### การเป็นผู้นำทางด้านการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น โดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความรู้ลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มเป็นการท ะ “สิ่งใหม่” หรือ “ต้นแบบ” ที่เกิดจากความคิดของตนเองไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร มักจะเกิดขึ้นในบุคคลที่ไม่ติดยึดอยู่ในสิ่งเดิม ๆ หรือไม่ติดอยู่ในกรอบของการปฏิบัติแบบเดิม ๆ จึงทำให้เกิด “สิ่งแปลกใหม่” ขึ้นถ้านำสิ่งแปลกใหม่นั้นไปใช้เพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์ให้ดีขึ้นก็เป็น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” แต่ถ้านำสิ่งแปลกใหม่นั้นไปใช้ในการท ะลายล้างก็เป็นความคิดริเริ่มทำลาย ไม่ใช่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์จะมองภาพต่าง ๆ ที่แตกต่างจากคนทั่วไปมอง คนทั่วไปอาจ มองภาพต่าง ๆ เพียงสองมิติ แต่คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมองภาพในลักษณะสามมิติหรือคน ทั่วไปอาจมองภาพแยกเป็นส่วน ๆ แต่คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมองภาพความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนและนำมาผสมผสานกัน จนอาจได้ภาพใหม่ที่คาดไม่ถึง

2. มีความรู้สึกและรู้รอบ มีความรู้สึกและรู้รอบ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมี “นิสัยใฝ่รู้” ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้ “รู้สึก” เข้าใจลึกซึ้งถึง “แก่น” หรือ “สาระสำคัญ” ของเรื่องที่ศึกษาจนมีความสามารถทางด้าน “ความคิดรวบยอด” (conceptual skill) อันเป็นทักษะความสามารถสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความคิดรวบยอดในงานบริหารองค์การที่ตน รับผิดชอบอย่างชัดเจน และสามารถนำ “หลักวิชา” ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้จะต้องศึกษาหาความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน้าที่รวมทั้ง ข้าราชการ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิด “ความรู้รอบ” ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าในวิทยาการใหม่ ๆ ความรู้รอบจะ ช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้นซึ่งเป็น ความจำเป็นในการ บริหารองค์การเพราะจะแยกองค์การที่ตนบริหารออกมาอยู่โดดเดี่ยวโดยไม่ สัมพันธ์กับองค์การอื่น หรือไม่เกี่ยวข้องกันกับสถาบันต่าง ๆ ในสังคมคงเป็นไปไม่ได้ ความรู้รอบจึงช่วย ให้ เห็นการบริหารที่เป็น “องค์รวม” ไม่แยกส่วน ทำให้ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบ ตัดสินใจ ได้อย่างรวดเร็วและไม่ ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้ง ๆ ที่ ไม่ได้ศึกษาเล่าเรียนทางด้าน “การบริหารการศึกษา” มาก่อน มีหลายท่านที่ประสบความสำเร็จเพราะ มี “นิสัยใฝ่รู้” อย่างเช่น ศาสตราจารย์ ดร.ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ท่านสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการประถมศึกษาท่านศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อ ท่านต้องทำหน้าที่บริหารในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์ และหัวหน้ากองโรงเรียนฝึกหัดครู ท่านก็ศึกษาหาความรู้ทางการบริหาร จนมีความรู้ความสามารถทางการบริหารเป็นอย่างดี เมื่อต้องไป ช่วยงานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ และการวางแผนของกระทรวงพัฒนาการ แห่งชาติ ท่านก็ศึกษาหาความรู้ทางการวางแผน จนมีความรู้ความสามารถทางการวางแผน เป็นอย่างดี ต่อมาท่านได้รับแต่งตั้งให้รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นคนแรกและเมื่อท่านทราบว่า จะต้องไปดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมวิสามัญ ศึกษา (ต่อมาเปลี่ยนชื่อ เป็นกรมสามัญศึกษา) ซึ่งรับผิดชอบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ท่านก็ศึกษา หาความรู้เกี่ยวกับการ มัธยมศึกษาเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า นับว่าท่านเป็นนักบริหารและนักวิชาการที่มี ความรู้สึกและรู้รอบสม กับเป็น “เอตทัคคะ” ทางด้านการศึกษาคนหนึ่งของเมืองไทย

3. มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แม้จะมีความรู้สึกและ รู้ รอบช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงาน มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ และมีความ ละเอียดยรอบคอบเป็นหลักประกันความผิดพลาดแล้วก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหารขาดความกล้าที่จะ เปลี่ยนแปลง เพราะมีความกลัวผิดพลาดต่าง ๆ นานาแม้ผู้บริหารจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เพียงใดก็ตามการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น การบริหารงานก็คงจะดำเนินไปเรื่อย ๆ ไม่ก้าวหน้าพัฒนาอย่างรวดเร็วไม่มีสิ่งแปลกใหม่และไม่โดดเด่นพอที่จะนำองค์การอื่น หรือเป็นแบบอย่างแก่องค์การอื่นได้

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณนักบริหาร นอกจากจะเสียสละอุทิศตนเพื่อหน้าที่แล้วยังเป็นผู้บริหาร ที่มีความเป็นปัญญาชนอีกด้วย ปัญญาชน คือ ผู้ที่ใช้สติปัญญาพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผล ความถูกต้อง ดีงาม ไม่เป็นทาสของอารมณ์โกรธ โศก หลง ไม่หุเบา เชื่อคนง่าย มีใจเที่ยงธรรมไม่ลำเอียง ด้วยอคติแห่งความรัก ความเกลียดชัง ความกลัวและความหลง ความเป็นปัญญาชน จึงเป็นเสน่ห์ของผู้บริหารที่จะครองใจคน ทำให้บุคลากรในองค์กรและบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง เกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานการบริหารงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นนอกจากนี้ความเป็นปัญญาชนจะช่วยให้ปลิง (ผู้ประจบสอพลอ) ไม่กล้ามาเกาะผู้บริหารเพื่อดูดเลือด ผลประโยชน์) จนทำให้ผู้บริหารเสียสุขภาพ (ความเชื่อถือ ศรัทธา) ซึ่งจะส่งผลเสียหายไปสู่การบริหารงานโดยรวมได้ ผู้บริหารที่มีความเป็นปัญญาชนจะตระหนักอยู่เสมอว่าการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารต่อไป

### หลักการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะเห็นได้จากแผนภูมิภาพดังนี้ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)



ภาพที่ 1 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
ที่มา : ผู้เขียน, 2566

จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในยุคดิจิทัลต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนและส่งเสริมทางเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อส่งเสริมครูให้เรียนรู้สิ่งที่อยากรู้ได้ทั่วโลกด้วยตนเอง (Yamkasikorn, Jiraro and Phothong, 2015:Yamkasikorn, Jiraro and Phothong, 2016)

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จึงเป็นการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจของสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้งานจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเรื่องการจัดการการเรียนรู้และการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยยึดหลัก ธรรมนูญในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนที่การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล (Good governance principles in the Constitution of the Kingdom of Thailand BE 2560)

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนอกจากต้องดำเนินการตามหลักการดังกล่าวนี้แล้ว ยังต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา และการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีไปพร้อมกัน มีแนวทางโดยสังเขปดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการส่งเสริมสนับสนุนในการบริหารจัดการให้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงาน บุคคล และบริหารทั่วไป
2. พัฒนาระบบผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครอง เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ยุคดิจิทัล
3. สร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ต้องการความเห็นและทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน
4. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการพัฒนาที่เชื่อมโยงความรู้กับการทำงานตามภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทสภาพปัญหาและความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรม การ สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูลได้ (Yamkasikorn, 2016)
5. การจัดการความรู้ในสถานศึกษาโดยกระตุ้นให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำองค์กรสู่การเป็นผู้นำ โดยพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ
6. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อผลักดันการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ เป็นต้น เพื่อเตรียม

ความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงานและการศึกษาต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย

## บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ต้องมีความรู้ความสามารถ และต้องเป็น นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อก้าวทันต่อโลกปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างงานที่โดดเด่น มีความ รับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ภายในสถานศึกษา ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพความรู้ ความสามารถทางศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสาน การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ตโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ในทุก เวลา ทุกสถานที่ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน ได้สำเร็จก็จะกลายเป็นผู้บริหารโรงเรียนดิจิทัล และโรงเรียนที่สอนและบริหารโดยครูและผู้บริหาร ดิจิทัลก็จะกลายเป็นโรงเรียนดิจิทัล แนวคิดการผลักดันให้โรงเรียนในประเทศเป็นโรงเรียนดิจิทัล จึง ทำให้มีการออกกฎหมายกำหนดให้ภาครัฐและเอกชนถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของเยาวชน ซึ่งมีหลายประเทศมีความต้องการโรงเรียนดิจิทัล ต้องการได้ผู้บริหารโรงเรียนดิจิทัล ครูดิจิทัล นักเรียนดิจิทัลและอยากให้ประชาชนของตนกลายเป็นประชาชนดิจิทัล เพื่อที่จะผลักดันให้ประเทศ กลายเป็นประเทศดิจิทัลและผลักดันหลาย ๆ เรื่องในประเทศให้เป็นดิจิทัลตามมา จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบในหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นด้านการกำหนดนโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การประเมินผลด้านการพัฒนาสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านดิจิทัล เพื่อเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล การ ปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพด้านดิจิทัล การปรับปรุงสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการเป็นแบบอย่างของพลเมืองในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น สถานศึกษายุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

## เอกสารอ้างอิง (References)

จรูญ เกหา. (2554). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ประจวบศิริพันธ์ เขต 1. วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 3(2), 119 – 135.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.

กรุงเทพฯ: บริษัท แอล.ที.เพรส.จำกัด.

ยุวดี แก้วสอน. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

รุ่งกานต์ ใจวงศ์ยะ. (2557). สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนรายวิชา สด 301 หลักสถิติ.

รายงานการวิจัย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). คู่มือการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2560). มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประกันคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 4 (พ.ศ. 2560-2565). กรุงเทพฯ: รังสี.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bennis. Warren G. (2000). Organization Development: Its Nature Origins and Prospects. Massachusetts: Addison-Wesley.

George Couros. (2010). The 21st Century Principal. Reteieved June 18, 2022, from <http://connectedprincipals.com/archives/1663>.

Yamkasikorn, Jiraro and Phothong. (2015). Research and Development of Science, Mathematics, and Computer Teachers through English for Integrated Studies Leading to International Standard of the School within EIS 118 (English for Integrated Studies) Networks Phase 2. Bangkok: Office of the Basic Education Commission (OBEC).

Yamkasikorn, Jiraro and Phothong. (2016). Professional Learning Community: Challenges in Self-Development of Teacher. In academic Conference of the Teachers' Council of Thailand 2016, Research Innovative Learning and Educational Management for Sustainable Development, 27-28 August 2016. Bangkok: The Teachers' Council of Thailand.

# การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) The Adaptation for The Survival of Small and Medium Enterprise (SMEs)

ณัฐพงศ์ สุขประเสริฐ  
Nathaphong Sukprasoe

นักวิชาการอิสระ  
Independent Scholar

Corresponding Author e-mail: Thanet\_sukprasoe@outlook.co.th

Received: 2023-05-08 Revised: 2023-06-14 Accepted: 2023-06-18

## บทคัดย่อ (Abstract)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ “SMEs” เป็นหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ โดยก่อให้เกิดการจ้างงาน เป็นจุดกำเนิดของ ผู้ที่สนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบในประเทศ สร้างรายได้ให้ประเทศ โดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออก และภาคการท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 34.2 ของในประเทศ แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้สัดส่วนดังกล่าวปรับลดลง ดังนั้นการปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ผู้ประกอบการควรนำเพิ่มกลยุทธ์ช่องทางการขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ Delivery การศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า การเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริโภค การลดต้นทุนโดยตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และในส่วนของภาครัฐ คือ การเร่งกระจายฉีดวัคซีนเพื่อให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจฟื้นกลับมาโดยเร็ว ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือด้านต้นทุน จากภาครัฐ สถาบันการเงิน และผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นคู่ค้าเพื่อประคับประคองให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดต่อไปข้อกำหนดของวารสารแพทย์

**คำสำคัญ (Keywords):** การปรับตัว; ความอยู่รอดของธุรกิจ; วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a huge business unit in Thailand and are crucial to all aspects of the economy. By creating employment, it is a source of people interested in investing in new entrepreneurs and a source of vocational training for various types of workers. Establishing connections with large

enterprises or other enterprises to add value to domestic raw materials and generate income for the country. Especially from manufacturing to exports and tourism, the proportion of GDP to value of small and medium-sized enterprises. The GDP accounted for 34.2% of the GDP, but this proportion declined due to the COVID-19. Therefore, adaptation is crucial for the survival of enterprises, especially in the rapid changes of the epidemic. COVID-19, this survival adaptation requires cooperation from all departments. Entrepreneurs should increase their sales channel strategies for online products and services, study consumer needs, and change product styles. Enhance consumer confidence and reduce costs by reducing unnecessary expenses. Accelerate the distribution of vaccines to quickly restore economic activity, while providing cost assistance from governments and financial institutions. As well as large entrepreneurs as partners to maintain the survival of the enterprise.

**Keywords:** The adaptation; The survival of business; Small and Medium Enterprise (SMEs)

## บทนำ (Introduction)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ “SMEs” เป็นหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบธุรกิจในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญ ที่มีโชตินิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ ซึ่งกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 โดยได้จำแนกขนาดของวิสาหกิจโดยใช้จำนวนการจ้างงาน และรายได้ต่อปีเป็นเกณฑ์ โดยวิสาหกิจขนาดย่อมได้รวมเอาวิสาหกิจรายย่อยเข้าไว้ด้วย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) SMEs มีบทบาทสำคัญในการเป็นฐานราก การพัฒนาที่ยั่งยืนและเน้นกลไกหลักในการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทอย่างสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดการจ้างงาน โดยแรงงานของวิสาหกิจทั้งประเทศมีจำนวนกว่า 17 ล้านคน เป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดใหญ่กว่า 5 ล้านคน ขณะที่จำนวนที่เหลือราวร้อยละ 70 ของการจ้างงานทั้งหมดกระจายอยู่ในกลุ่มต่าง ๆ ของ SME แสดงให้เห็นว่า SME เป็นแหล่งการจ้างงานที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ อย่างไรก็ตามจำนวน การจ้างงานดังกล่าวยังกระจุกตัวที่วิสาหกิจรายย่อยเป็นหลัก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) 2) เป็นจุดกำเนิดของผู้ที่จะสนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เงินทุนไม่สูงและมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 3) เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ ซึ่งสามารถฝึกฝนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง 4) ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ ที่

เกี่ยวข้อง 5) เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบในประเทศเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก 6) สร้างรายได้ให้ประเทศ โดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออก และภาคการท่องเที่ยว และ 7) ป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมช่วยทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันที่เป็นธรรมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562)

นอกจากการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศในแง่การสร้างงาน สร้างรายได้แล้ว ยังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ ในพื้นที่ด้วยโดยเฉพาะพื้นที่ภูมิภาคหรือพื้นที่ห่างไกล ในแง่การสร้างสมดุลในการเติบโตระหว่างพื้นที่ในเขตเมืองและพื้นที่นอกเขตเมือง การยกระดับมาตรฐานการครองชีพ การลดการเคลื่อนย้ายแรงงาน การสร้างความตระหนักแก่เยาวชนในการเป็นผู้ประกอบการจากการที่ได้เห็นโอกาส/เห็นช่องทาง หรือมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจของครอบครัวหรือคนในพื้นที่ รวมถึงการประยุกต์ใช้งานฝีมือหรือวัฒนธรรมในพื้นที่ เชื่อมโยงต่อยอดในการประกอบธุรกิจได้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562) โดยโครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี พ.ศ. 2563 จำแนกตามขนาดวิสาหกิจ พบว่า โครงสร้าง GDP ของประเทศในปี พ.ศ. 2563 ยังคงมีวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มีความสำคัญที่สุด โดยมีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 59.2 ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) มีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 34.2 แม้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมาสัดส่วนของ GDP MSME ต่อ GDP รวม ที่แสดงถึงบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของ MSME นั้นจะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่จากสถานการณ์โควิด 19 ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้สัดส่วนดังกล่าวปรับลดลงและลดลงทุกธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564)

จากข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเห็นได้ว่า อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศติดลบทุกธุรกิจ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลัก ๆ คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของโลก มีผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการปฏิบัติตัวในชีวิตประจำวันของมนุษยชาติ จากผลการวิจัยของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) พบว่า ผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า ธุรกิจให้บริการได้รับผลกระทบมากกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ในทุกด้าน เนื่องจากธุรกิจในภาคบริการมีความเกี่ยวข้องกับการเดินทาง และภาคการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่หายไปตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2563 ทำให้ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2564 ธุรกิจภาคบริการยังคงได้รับผลกระทบอยู่ค่อนข้างมาก ดังนั้นการปรับตัวจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ในโลก แห่งความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลันของสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในบริบทโลกใหม่ (Megatrends) ถึงแม้ว่าสถานการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถรับมือได้ หากเราตระหนักรู้ วางแผน และดำเนินการแก้ไขความ

เพราะบางอย่างถูกต้องและเร่งด่วน ผู้เขียนบทความจึงรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้

### นิยามและลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่คนทั่วไปเรียกว่า “SMEs” ซึ่งย่อมาจาก “Small and Medium Enterprise” โดยคำว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” เป็นคำที่ใช้อย่างเป็นทางการ หมายถึง การดำเนินธุรกิจภาคการผลิต การค้าและการบริการ ซึ่งกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 กำหนดนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใหม่ โดยได้จำแนกขนาดของวิสาหกิจโดยใช้จำนวนการจ้างงาน และรายได้ต่อปีเป็นเกณฑ์ โดยวิสาหกิจขนาดย่อมได้รวมเอาวิสาหกิจรายย่อยเข้าไว้ด้วย นิยามและลักษณะของวิสาหกิจรายย่อยที่ชัดเจนมีความสำคัญ เนื่องจากวิสาหกิจรายย่อยในประเทศไทยมีจำนวนมาก ทั้งยังมีโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากวิสาหกิจขนาดย่อม แสดงดังตารางที่ 1

**Table1** Overview of Small and Medium Enterprises

| Business sector    | small enterprise (Small) |                                |                        |                                | Medium enterprise (Medium) |                        |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|
|                    | micro enterprise (Micro) |                                | small enterprise       |                                |                            |                        |
|                    | employment               | income                         | employment             | income                         | employment                 | income                 |
| production         | no more than 5 people    | Not more than 1.8 million baht | no more than 50 people | Not more than 100 million baht | 50 - 200 people            | 100 - 500 million baht |
| Trade and Services | no more than 5 people    | Not more than 1.8 million baht | no more than 30 people | Not more than 50 million baht  | 30 - 100 people            | 50 - 300 million baht  |

Source: Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2020a, page 2

### ความสำคัญของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไว้ดังนี้

พริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์ (2559) กล่าวว่า “ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SMEs” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ ที่เป็นพื้นที่รองและรากฐานกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกัน “SMEs” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562) ความสำคัญของธุรกิจ SMEs มีบทบาทสำคัญในการเป็นฐานราก การพัฒนาที่ยั่งยืนและเน้นกลไกหลักในการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทอย่างสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

1) ก่อให้เกิดการจ้างงาน โดยแรงงานของวิสาหกิจทั้งประเทศมีจำนวนกว่า 17 ล้านคน เป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดใหญ่กว่า 5 ล้านคน ขณะที่จำนวนที่เหลือราวร้อยละ 70 ของการจ้างงานทั้งหมดกระจายอยู่ในกลุ่มต่าง ๆ ของ SMEs แสดงให้เห็นว่า SMEs เป็นแหล่งการจ้างงานที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ อย่างไรก็ตามจำนวน การจ้างงานดังกล่าวยังกระจุกตัวที่วิสาหกิจรายย่อยเป็นหลัก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

2) เป็นจุดกำเนิดของผู้ที่สนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เงินทุนไม่สูงและมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

3) เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ ซึ่งสามารถฝึกฝนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

4) ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบในประเทศเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

6) สร้างรายได้ให้ประเทศ โดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออก และภาคการท่องเที่ยว

7) ป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมช่วยทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันที่เป็นธรรมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ฐิตา เกกานนท์ (2562) กล่าวว่า SMEs หรือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านการเป็นผู้ผลิตที่ช่วยเพิ่มความหลากหลายให้แก่สินค้าและบริการ รวมถึงยังมีบทบาทอย่างมาก ต่อการการจ้างงานของประเทศ

ดังนั้น SMEs จึงถือเป็นหนึ่งในกลไกหลักของการเสริมสร้างรากฐานที่มั่นคงทางเศรษฐกิจและเป็นช่องทางหลักในการกระจายรายได้ไปสู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึง

สรารีย์ จิรังดา (2563) กล่าวว่า SMEs หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสำคัญคือเป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการ ปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรม เมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาค และของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป โดยมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ 1) ช่วยการสร้างงาน 2) สร้างมูลค่าเพิ่ม 3) สร้างเงินตราต่างประเทศ 4) ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ 5) เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์ 6) ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม และ 7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ

สรุปได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ โดยเป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การจ้างงาน เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ เป็นแหล่งฝึกอบรมของแรงงานประเภทต่าง ๆ เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบ ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สร้างรายได้ให้ประเทศ โดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออก และภาคการท่องเที่ยว และป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมช่วยทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันที่เป็นธรรมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

### ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

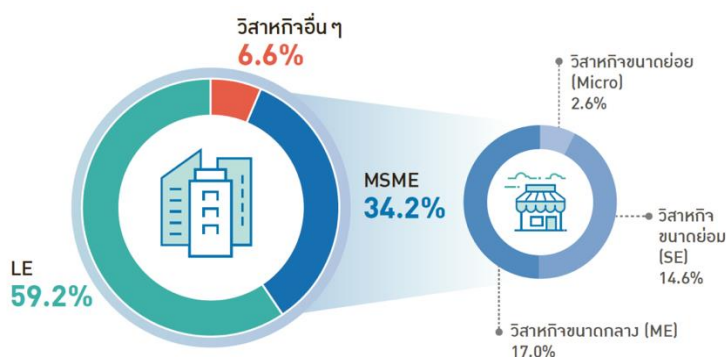
มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี พ.ศ. 2563 มีมูลค่าเท่ากับ 15,703,021 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า 1,195,069 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 6.1 จากอัตราการขยายตัว ร้อยละ 3.1 ในปีก่อน โดยเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทั้งภายในประเทศและทั่วโลก ที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบทางลบเป็นวงกว้างต่อเศรษฐกิจและการค้า ทั่วโลก ในส่วนของ GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี พ.ศ. 2563 แสดงดังตารางที่ 2

**Table 2** Value of Gross Domestic Product in 2020 classified by enterprise size

| Enterprise size                 | Micro size<br>(Micro) | Small size<br>(SE) | Medium<br>size (ME) | MSME | - Large size<br>wait | whole<br>country |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|------|----------------------|------------------|
| Value of GDP (trillion<br>baht) | 0.4                   | 2.3                | 2.7                 | 5.4  | 10.3                 | 15.7             |
| Share to total GDP<br>(percent) | 2.7                   | 14.6               | 17.0                | 34.2 | 65.8                 | 100.0            |
| Expansion rate<br>(percentage)  | -15.8                 | -9.8               | -7.0                | -9.1 | -5.0                 | -6.1             |

Source: Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021a, p.1

จากตาราง 2 GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี พ.ศ. 2563 มีมูลค่า 5,376,066 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.2 ของ GDP รวม ลดลงจากปีก่อนที่มีสัดส่วนร้อยละ 35.0 โดยมีอัตราการขยายตัวลดลงร้อยละ 9.1 สำหรับมูลค่า GDP ตามขนาดวิสาหกิจ พบว่า วิสาหกิจขนาดย่อม (Micro) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 417,304 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.7 วิสาหกิจขนาดย่อม (SE) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,290,099 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.6 และวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,668,663 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17.0 โดยมีอัตราการขยายตัวลดลงเท่ากับร้อยละ 15.8 ร้อยละ 9.8 และร้อยละ 7.0 ตามลำดับ

**Figure 1** Gross Domestic Product Structure in 2020 Categorized by Enterprise Size

Source: Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021a, p.1

จากภาพที่ 1 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี พ.ศ. 2563 จำแนกตามขนาดวิสาหกิจ พบว่า โครงสร้าง GDP ของประเทศในปี พ.ศ. 2563 ยังคงมีวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มีความสำคัญที่สุด โดยมีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 59.2 ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 34.2 แม้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมาสัดส่วนของ GDP MSME ต่อ GDP รวม ที่แสดงถึงบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของ

MSME นั้น จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่จากสถานการณ์โควิด 19 ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้สัดส่วนดังกล่าวปรับลดลง

เมื่อพิจารณาโครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี พ.ศ. 2563 จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ แสดงดังตารางที่ 3

**Table 3** Overview of Gross Domestic Product by Economic Activity in 2020

| economic activity              | country           |          |          | MSME              |          |          |
|--------------------------------|-------------------|----------|----------|-------------------|----------|----------|
|                                | Value of          | Share to | Growth   | Value of          | Share to | Growth   |
|                                | GDP               | total    | rate (%) | GDP               | total    | rate (%) |
|                                | (million<br>baht) | GDP (%)  |          | (million<br>baht) | GDP (%)  |          |
| Manufacturing                  | 3,961,670         | 25.2     | -5.7     | 1,720,253         | 32.0     | -9.2     |
| Retail and<br>wholesale sector | 2,639,317         | 16.8     | -3.7     | 1,161,193         | 21.6     | -2.9     |
| service sector                 | 6,933,212         | 41.5     | -7.4     | 2,175,372         | 40.5     | -13.9    |

Source: Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021a, p.3

จากตารางที่ 3 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการผลิต ปี พ.ศ. 2563 มีมูลค่ารวม 3,961,670 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.2 ของ GDP รวมทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) เท่ากับ 1,720,253 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 32.0 ส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการค้าปลีกและค้าส่ง มีมูลค่ารวม 2,639,317 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.8 ของมูลค่า GDP ทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) เท่ากับ 1,161,193 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 21.6 และผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการบริการ มีมูลค่ารวม 6,933,212 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.5 ของ GDP รวมทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) เท่ากับ 2,175,372 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40.5

สรุปได้ว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 34.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยภาคการบริการยังคงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ภาคการผลิต และภาคการค้าปลีกและค้าส่ง ตามลำดับ

**ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**

จากข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเห็นได้ว่า อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศติดลบทุกธุรกิจ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลัก ๆ คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของโลก มีผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการปฏิบัติตัวในชีวิตประจำวันของมนุษยชาติ

จากการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564ข, น.4) เรื่อง ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ SMEs ได้รับ โดยรวบรวมความเห็นจากผู้ประกอบการที่ตอบแบบสำรวจจำนวน 660 ราย พบว่า ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จำแนกตามขนาดธุรกิจ แสดงดังตารางที่ 4

**Table 4** Impact from the COVID-19 epidemic situation classified by business size

| Business scale       | impact on business (%) |                                |                    |                      |                               |
|----------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|
|                      | decrease<br>in income  | Spending<br>must be<br>reduced | Capital<br>sinking | operational<br>risks | overall<br>impact<br>severity |
| Micro size (Micro)   | 61.4                   | 39.7                           | 44.3               | 33.6                 | 57.0                          |
| sub size (SE)        | 61.5                   | 46.2                           | 48.6               | 40.6                 | 59.3                          |
| Medium size (ME)     | 63.6                   | 37.6                           | 49.4               | 37.5                 | 61.1                          |
| community enterprise | 58.9                   | 45.7                           | 53.0               | 30.9                 | 53.6                          |
| total                | 61.6                   | 42.2                           | 46.6               | 36.5                 | 58.1                          |

Source: Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021b, p.4

จากตาราง 4 พบว่า ธุรกิจ SMEs ได้รับผลกระทบ ทั่วหน้า โดยวิสาหกิจขนาดกลางได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดย่อย ตามลำดับ ทั้งนี้ เนื่องจาก วิสาหกิจขนาดกลางส่วนใหญ่จะมีสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วนที่มากกว่าวิสาหกิจอื่น ๆ ซึ่งในช่วง การแพร่ระบาดของโควิด-19 รายได้ลดลงไปมากหรือไม่มีรายได้เลย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดังกล่าวยังคงต้องจ่ายอยู่ เช่น ค่าเช่า ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ยานพาหนะ ซึ่งไม่สามารถลดรายจ่ายในส่วนนี้ได้

วิสาหกิจขนาดย่อย ได้รับผลกระทบจากการลดลงของรายได้มากที่สุด โดยสาขาธุรกิจ ในภาคการผลิตที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจผลิตเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ ผลิตเครื่องสำอาง ผลิตยาและสมุนไพร ตามลำดับ ในขณะที่ธุรกิจภาคการค้า กระทบในสาขาธุรกิจค้าส่ง และค้าปลีก และธุรกิจภาคบริการ ในสาขาธุรกิจบันเทิง/สันทนาการ/การศึกษา ธุรกิจที่พักแรม/นำเที่ยว และธุรกิจร้านอาหาร มีรายได้ลดลงมากที่สุด

วิสาหกิจขนาดย่อม ได้รับผลกระทบจากการลดลงของรายได้มากที่สุด โดยสาขาธุรกิจในการผลิตที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจผลิตเครื่องแต่งกาย/เครื่องประดับ และ หัตถอุตสาหกรรม/เครื่องเรือน ส่วนธุรกิจภาคการค้า ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ได้รับผลกระทบด้านรายได้ลดลงมากที่สุด และธุรกิจภาคบริการ ได้แก่ ธุรกิจ สปาและบริการด้านสุขภาพ ธุรกิจที่พักแรม/นาเที่ยว และธุรกิจ ซ่อมบำรุง ได้รับผลกระทบด้านรายได้ลดลงมากที่สุด และมีเงินลงทุนจมต้องลดรายจ่าย

วิสาหกิจขนาดกลาง ได้รับผลกระทบจากการลดลงของรายได้มากที่สุด โดยสาขาธุรกิจในการผลิตที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจผลิตเครื่องสำอาง ธุรกิจผลิตยาและสมุนไพร ธุรกิจผลิตเครื่องแต่งกาย/เครื่องประดับ สำหรับธุรกิจภาคการค้าที่มีรายได้ลดลงมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจภาคบริการที่มีรายได้ลดลงมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม/นาเที่ยว

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) ยังพบว่า ผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า ธุรกิจในการบริการได้รับผลกระทบมากกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ในทุกด้าน เนื่องจากธุรกิจในการบริการมีความเกี่ยวข้องกับการเดินทาง และภาคการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่หายไปตั้งแต่ ไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2563 ในขณะที่มาตรการกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวของภาครัฐ ทั้งโครงการเราเที่ยวด้วยกัน หรือการเพิ่มวันหยุดราชการเป็นกรณีพิเศษ แม้ว่าจะช่วยกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ ได้บ้าง แต่ยังไม่กลับสู่ระดับปกติก่อนการแพร่ระบาดฯ นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งใหม่ในช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นช่วงใกล้เทศกาลปีใหม่ ซึ่งโดยปกติประชาชนจะมีการเดินทางท่องเที่ยว แต่สถานการณ์กลับเงียบลง ทำให้ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2564 ธุรกิจในการบริการยังคงได้รับผลกระทบอยู่ค่อนข้างมาก นอกจากนี้การขาดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งคิดเป็น 2 เท่าของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้ธุรกิจในภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ช้ากว่าธุรกิจในการค้าอื่น ๆ

สรุปได้ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของโลก มีผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการปฏิบัติตัวในชีวิตประจำวันของมนุษยชาติของทุกคน และทุกธุรกิจบนโลก รวมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย โดยวิสาหกิจขนาดกลางได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะวิสาหกิจขนาดกลางส่วนใหญ่จะมีสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วนที่มากกว่าวิสาหกิจอื่น ๆ ซึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 รายได้ลดลงไปมากหรือไม่มีรายได้เลย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินทรัพย์ดังกล่าวยังคงต้องจ่ายอยู่ เช่น ค่าเช่า ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ยานพาหนะ ซึ่งไม่สามารถลดรายจ่ายในส่วนนี้ได้ รองลงมาคือวิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดย่อมตามลำดับ โดยผลกระทบส่วนใหญ่ คือ มีรายได้ลดลง นอกจากนี้ธุรกิจในการบริการได้รับผลกระทบมากกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ในทุกด้าน เนื่องจากธุรกิจในการบริการมีความเกี่ยวข้องกับการเดินทาง และภาคการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่หายไปตั้งแต่ ไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2563

## การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

การปรับตัวเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลันของสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในบริบทโลกใหม่ (Megatrends) ถึงแม้ว่าสถานการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถรับมือได้ หากเราตระหนักรู้ วางแผน และดำเนินการแก้ไขความเปราะบางอย่างถูกต้องและเร่งด่วน จากการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563) โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการ MSME จำนวน 2,746 ราย พบว่า

1) ธุรกิจ MSME ส่วนใหญ่ยังไม่มีบริการให้ บริการ delivery ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.1 ในขณะที่ธุรกิจ MSME ที่มีบริการ delivery เป็นการขนส่งเองร้อยละ 24.0 และใช้บริการ delivery ภายนอก ร้อยละ 11.9

2) ธุรกิจ MSME สามารถรับชำระเงินผ่านทางออนไลน์ได้ (โอนเงิน / PromptPay / หรืออื่น ๆ) มีร้อยละ 79.3 แต่อีกร้อยละ 20.7 ยังไม่สามารถรับชำระเงินผ่านทางออนไลน์ โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและร้านโชห่วย

3) ธุรกิจ MSME ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 61.4 ยังไม่มีช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์ ในขณะที่ธุรกิจ MSME ที่มีช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 38.6 ซึ่งช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์

ส่วนพฤติกรรมของลูกค้าหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ระดับด้วยกัน คือ ในระดับเพิ่มขึ้น คงเดิมและลดลง จากการที่ผู้ประกอบการประเมินกลุ่มลูกค้า พบว่า

1) จะมีการสั่งอาหารผ่านเดลิเวอรี่เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคเคยชินกับความสะดวกสบาย และมีโปรโมชั่นหลากหลาย ร้อยละ 69.0

2) การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเลือกร้านและสินค้าได้หลากหลาย และยังได้รับส่วนลดราคา ร้อยละ 71.7

3) การหลีกเลี่ยงไปในพื้นที่ที่มีคนจำนวนมากเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนยังคงมีความกังวลต่อการติดเชื้อ ร้อยละ 70.6

4) การทำธุรกรรมการเงินทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบายและลดการติดเชื้อโรคจากการสัมผัสเงินสด ร้อยละ 81.9

5) การทำงานที่บ้าน (Work from home) คงเดิม เนื่องจากรูปแบบงานบางประเภทไม่สามารถนำกลับมาทำที่บ้านได้และการทำงานที่ทำงานได้ประสิทธิภาพมากกว่า ร้อยละ 60.8

6) การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องการลดการพบปะกับกลุ่มเพื่อนและคนใกล้ชิด ร้อยละ 63.4

7) การเลือกสินค้า/บริการที่ดีและปลอดภัยต่อสุขภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากลูกค้าต้องการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง ร้อยละ 78.5

จากการสำรวจดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญพอสรุปได้ว่า

1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรปรับตัวโดยเพิ่มช่องทางขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ เนื่องจาก การสำรวจธุรกิจ MSME ส่วนใหญ่ยังไม่มีช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์ ถึงร้อยละ 61.4 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปที่มีการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการไปในพื้นที่ที่มีคนจำนวนมาก เพราะยังคงมีความกังวลต่อการติดเชื้อ ดังนั้นการสร้างช่องทางรับรู้ การโปรโมทสินค้าและบริการ รวมถึงการแจ้งกิจกรรมส่งเสริมการขายทางออนไลน์ ยังทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้นและขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้นด้วย ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลให้มีโอกาสขายสินค้าได้มากขึ้นและมียอดขายเพิ่มขึ้นด้วย

2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรปรับตัวโดยการให้บริการ Delivery เนื่องจาก การสำรวจธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่มีบริการ Delivery ถึงร้อยละ 64.1 ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังไม่มีบริการ Delivery นี้ควรปรับตัวโดยเพิ่มการให้บริการ Delivery เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำยอดขาย โดยธุรกิจ Delivery นี้เติบโตอย่างรวดเร็ว เพราะนอกเหนือจากการจัดส่งแล้ว ตัว Platform นั้นทำอะไรได้อีกมากมาย เป็นการสร้าง win-win situation ให้แก่ทุกฝ่าย ลูกค้าทั่วไปได้รับสินค้าที่ต้องการโดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง แม้แต่นิดเดียว

นอกจากที่ผู้เขียนบทบาทยังได้สรุปแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญไว้ทั้ง 2 ข้อแล้ว ยังมีนักวิชาการ และหน่วยงานได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ธนาคารกรุงเทพ (2564) ได้แนะนำกลยุทธ์ ช่วยให้ SMEs สามารถปรับตัวให้อยู่รอดในสถานการณ์ที่ย่ำแย่ ดังนี้

1) ให้ความสนใจกับโลกออนไลน์มากยิ่งขึ้น!

SMEs ต้องเข้าใจว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเลือกซื้อสินค้าทางออนไลน์ คือสิ่งที่กำลังได้รับความนิยมถึงขีดสุด เพราะเข้าถึงง่าย สะดวกสบาย รวดเร็ว มีเวลาตัดสินใจและไม่ต้องออกจากบ้าน ดังนั้น การขายสินค้า/บริการผ่านโลกออนไลน์ จึงกลายเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ และมีโอกาสที่จะเติบโตได้มากกว่าเดิม อีกทั้งตลาดออนไลน์เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ จึงสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าผ่านทางโฆษณาบนแพลตฟอร์มต่าง ๆ ได้อย่าง ไม่มีขีดจำกัด รวมไปถึงสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้แบบใกล้ชิด ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าแท้ที่จริงแล้วลูกค้าต้องการอะไร หรือมีจุดไหนที่ธุรกิจของคุณต้องปรับปรุง

2) มองหาและจับมือกับธุรกิจ SMEs อื่น ๆ

ในช่วงวิกฤตนี้ การจับมือและทำงานร่วมกัน จะช่วยให้ธุรกิจในกลุ่ม SMEs มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เช่น ธุรกิจที่ต้องมีการจัดส่งสินค้า อาจจะร่วมมือกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เพื่อราคาในการจัดส่งสินค้าที่ถูกลงและธุรกิจบริการขนส่งจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น หรือเพื่อลดต้นทุนธุรกิจ ซึ่งในกรณีแบบนี้จะเป็นการเอื้อผลประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจ SMEs ทั้งสองนั่นเอง

## 3) ศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ

การศึกษาและทำความเข้าใจกับความต้องการต่าง ๆ ของผู้บริโภค จึงเป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการทุกคนไม่ควรมองข้าม ถ้าธุรกิจทราบความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกจุด ว่าตอนนี้ผู้บริโภคต้องการอะไร สิ่งไหนคือสิ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาหรืออำนวยความสะดวกให้กับพวกเขา จะทำให้ธุรกิจเติบโตสวนทางกับสภาวะเศรษฐกิจได้อย่างแน่นอน โดยวิธีการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคก็อาจจะทำได้ โดยการเก็บสถิติ จัดทำแบบสอบถามออนไลน์หรือสอบถามกับลูกค้าของคุณเอง

## 4) ปรับแต่งธุรกิจที่อยู่ในมือ

ปรับแต่งธุรกิจที่อยู่ในมือ ยกตัวอย่างเช่น ปกติเคยขายแต่สินค้าประเภทเดียว ก็ต้องปรับเปลี่ยนหาสินค้าใหม่ ๆ มากระตุ้นความต้องการของลูกค้า หรือปกติเคยขายแต่สินค้าส่ง ก็อาจจะต้องเพิ่มการขายปลีกเข้าไป เพื่อให้ได้ฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นจากเดิม เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการอาจจะต้องดู ความเหมาะสมของพื้นฐานธุรกิจเป็นหลักว่าสามารถปรับแต่งได้มากน้อยขนาดไหน รวมไปถึงการตรวจ เช็คสต็อกของ การจัดส่งของ เพื่อให้ทุกๆ อย่างถึงมือลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถสร้าง ความประทับใจต่อธุรกิจได้

แลนด์ สนิชชาติกุล และชุตিকা เกียรติเรืองไกร (2564) กล่าวถึง แนวทางการปรับตัวและการช่วยเหลือเพื่อปลดล็อก SMEs จากปัญหาที่เผชิญอยู่ให้สามารถปรับตัวไปสู่โลกยุคหลัง COVID-19 ได้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้านที่สำคัญ คือ

1) ด้านรายได้ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้รายได้ SMEs ลดลงจาก กำลังซื้อ ของผู้บริโภคอ่อนแอ มาตรการกระตุ้นการบริโภคของภาครัฐที่ออกมาอย่างต่อเนื่องช่วยพยุง การบริโภคได้ระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถทำได้ต่อเนื่องเป็นเวลานาน ขณะที่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กำลังซื้อปรับตัวดีขึ้นคือ การเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัวจากการเร่งฉีดวัคซีนเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd immunity) ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสำรวจการท่องเที่ยวเพื่อประเมินภาพเศรษฐกิจของคณะทำงานสายนโยบายการเงิน ธปท. พบว่าผู้ตอบแบบสำรวจกว่าครึ่งพร้อมที่จะกลับมาทำกิจกรรมและเดินทางท่องเที่ยวตามปกติ หากมีผู้ฉีดวัคซีนในประเทศถึงระดับที่เกิด Herd immunity ภาครัฐจึงต้องมีการบริหารจัดการให้มีการกระจายวัคซีนได้อย่างรวดเร็ว พร้อมกับ การสร้างความเข้าใจ หรือมีมาตรการจูงใจให้ประชาชนเข้ารับการฉีดวัคซีนให้ได้ตามแผนที่วางไว้

2) ด้านต้นทุน ด้านสาธารณสุขของผู้ประกอบการสูงขึ้น จากการปรับตัวเพื่อป้องกัน การแพร่ระบาดของ COVID-19 นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญความเสี่ยงด้านการผลิต อาทิ ค่าขนส่งที่สูงขึ้นจากปัญหาการขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์ ต้นทุนราคาโลหะและเหล็กที่สูงขึ้น เป็นต้น ที่ผ่านมาผู้ประกอบการส่วนใหญ่พยายามปรับลดต้นทุนเท่าที่จะทำได้ แต่ยังมีต้นทุนบางส่วนที่ภาครัฐสามารถช่วยเหลือชั่วคราวได้ เช่น ภาษีรถโดยสารสาธารณะ ภาษีป้าย การงดเว้นการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับสินค้าในกลุ่มสารฆ่าเชื้อโรค เป็นต้น นอกจากนี้ ภาครัฐอาจขยายขอบเขต

ความช่วยเหลือในการช่วยจ่ายค่าจ้างแรงงานผ่านมาตรการ co-payment ไปยัง SMEs ที่ได้รับผลกระทบเพิ่มเติม

3) ด้านสภาพคล่อง การขาดรายได้พร้อมกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ขณะที่การปรับราคาทำได้ยาก ส่งผลให้ SMEs จำนวนมากขาดสภาพคล่องและเข้าสู่วิกฤติทางการเงิน ธุรกิจ ที่เคยมีศักยภาพจำเป็นต้องปิดกิจการทั้งชั่วคราวและถาวร ขณะที่การเข้าถึงสินเชื่อเพื่อยพยุงธุรกิจของ SMEs เป็นกุญแจสำคัญ การแก้ไขปัญหาด้านการเข้าถึงสินเชื่อนี้ ภาครัฐ รวมถึง ธปท. และ สถาบันการเงิน จึงได้ร่วมกันออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อสร้างโอกาสและกลไกในการเข้าถึงสินเชื่อและบริการทางการเงินในราคาที่เป็นธรรม นอกจากนี้ ในวิกฤติครั้งนี้ เราได้เห็นผู้ประกอบการรายใหญ่ หลายรายก็ได้เข้ามาช่วยเหลือทั้งการลดค่าเช่า และการเพิ่มค่าส่วนแบ่งกำไรสินค้าและบริการ เพื่อให้ SMEs สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และที่สำคัญไปกว่านั้น มีความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่ใน ภาคการค้า ได้แก่ บมจ.เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น และ เดอะมอลล์ กรุ๊ป กับสถาบันการเงินที่ร่วมกันสร้างกลไกประสาน ความช่วยเหลือระหว่างสถาบันการเงินกับคู่ค้ารายย่อย ด้วยการรวบรวมข้อมูล ที่จำเป็นสำหรับการ ขอสินเชื่อของ SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์และคู่ค้าของบริษัท ทำให้ SMEs มีเอกสารรับรองศักยภาพของธุรกิจเพื่อยื่นขอสินเชื่อ ซึ่งหากผู้ประกอบการรายใหญ่รายอื่นหรือภาคธุรกิจอื่นนา รูปแบบดังกล่าวไปใช้เพื่อช่วยเหลือกลุ่ม SMEs ที่เกี่ยวข้อง ก็น่าจะช่วยขยายผลให้ SMEs ที่มีศักยภาพสามารถอยู่รอดได้มากขึ้น

4) ด้านทรัพยากร ที่ครอบคลุมตั้งแต่ด้านแรงงานที่มีทักษะสำหรับโลกยุคใหม่ ไปจนถึงเทคโนโลยีที่ช่วยให้การผลิตและบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ SMEs ไทย เผชิญมาอย่างยาวนาน สามารถแก้ปัญหาได้โดยพึ่งพากลไกของภาครัฐเป็นสำคัญ ทั้งการเพิ่มแต้มต่อให้ SMEs และลดข้อจำกัดของการเข้าถึงทรัพยากรส่วนรวม เช่น การส่งเสริมและพัฒนาทักษะให้แก่แรงงานและผู้ประกอบการ การยกเลิกกฎหมายล้าหลัง เป็นต้น แต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ SMEs เองก็ต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยาก อาทิ การนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน รวมถึงเพิ่มช่องทางและโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น ตัวอย่างที่น่าสนใจ ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ คือ การจัดตั้งกองทุน restart ธุรกิจ หลัง COVID-19 ที่เป็นการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนรายใหญ่เพื่อช่วยเหลือ SMEs โดย ภาครัฐเสนอสิทธิพิเศษทางภาษีให้แก่ผู้ลงทุนในกองทุน

สรุปได้ว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนจึงจะผ่านวิกฤติไปได้โดยเร็ว ในส่วนของผู้ประกอบการนำกลยุทธ์เพิ่มช่องทางขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ การให้บริการ delivery การร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ การศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนหาสินค้าใหม่ ๆ การเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริโภค การลดต้นทุนโดยตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และในส่วนของภาครัฐคือการเร่งกระจายฉีดวัคซีนเพื่อให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ พ้นกลับมาโดยเร็ว ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือด้านต้นทุน และสภาพคล่อง จากทั้งภาครัฐ สถาบันการเงิน และผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นคู่ค้า เพื่อ

ประคับประคองให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดต่อไป ในขณะที่ SMEs เองก็ต้องปรับตัว และเตรียมความพร้อมสำหรับความท้าทาย ที่รออยู่ข้างหน้า

## บทสรุป

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ “SMEs” เป็นหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ โดยเป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิต ในห่วงโซ่อุปทาน ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การจ้างงาน เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบ ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สร้างรายได้ให้ประเทศ โดยเฉพาะจากภาคการผลิต เพื่อการส่งออก และภาคการท่องเที่ยว และป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมช่วยทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันที่เป็นธรรมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ผลผลิตทั้งหมดรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนมูลค่า GDP คิดเป็นร้อยละ 34.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยภาคการบริการยังคงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ภาคการผลิต และภาคการค้าปลีกและค้าส่ง ตามลำดับ แต่จากสถานการณ์โควิด 19 ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้สัดส่วนดังกล่าวปรับลดลง โดยวิสาหกิจขนาดกลางได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดย่อย ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางส่วนใหญ่จะมีสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วนที่มากกว่าวิสาหกิจอื่น ๆ ซึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 รายได้ลดลงไปมากหรือไม่มียรายได้เลย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดังกล่าวยังคงต้องจ่ายอยู่ เช่น ค่าเช่า ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ยานพาหนะ ซึ่งไม่สามารถลดรายจ่ายในส่วนนี้ได้ การปรับตัวเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลันของสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในบริบทโลกใหม่ (Megatrends) ถึงแม้ว่าสถานการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถรับมือได้ หากเราตระหนักรู้ วางแผน และดำเนินการแก้ไขความเปราะบางอย่างถูกต้อง และเร่งด่วน ซึ่งการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนจึงจะผ่านวิกฤติไปได้โดยเร็ว ในส่วนของผู้ประกอบการควรนำกลยุทธ์เพิ่มช่องทางขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ การให้บริการ delivery การร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ การศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนหาสินค้าใหม่ ๆ การเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริโภค การลดต้นทุนโดยตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และในส่วนของภาครัฐคือการเร่งกระจายฉีดวัคซีนเพื่อให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ พ้นกลับมาโดยเร็ว ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือด้านต้นทุน และสภาพคล่อง จากทั้งภาครัฐ สถาบันการเงิน และผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นคู่ค้า เพื่อ

ระดับประคองให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดต่อไป ในขณะที่ SMEs เองก็ต้องปรับตัว และเตรียมความพร้อมสำหรับความท้าทายที่รออยู่ข้างหน้า

### เอกสารอ้างอิง

- จิตา เกกานนท์. (2562). ปลดล็อก SMEs ไทย ปรับตัวอย่างไรให้เติบโต. ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้น 16 มกราคม 2566, จาก [https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/Article\\_17Dec201.html](https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/Article_17Dec201.html)
- ธนาคารกรุงเทพ. (2564). แนวกลยุทธ์เด็ด! ช่วย SME ปรับธุรกิจให้คล่องตัว. สืบค้น 16 มกราคม 2566, จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/great-strategy-help-smes-adjust-their-business>
- พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน ฉบับ SME. สืบค้น 16 มกราคม 2566, จาก <https://setsustainability.com//download/fk1cl5hqdyjbi6>
- แลนด์ สนธิชาติกุล และชุตিকা เกียรติเรืองไกร. (2564). SMEs: ปลดล็อกอย่างไรให้ผ่านวิกฤติ. สืบค้น 16 มกราคม 2566, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_22Jun2021.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_22Jun2021.aspx)
- สรารีย์ จีรงดา. (2563). การพัฒนานวัตกรรมทางการบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). บทบาทและความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบบเศรษฐกิจไทย. สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก <https://tdri.or.th/2023/09/economic-sme-article/>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562. สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก <https://oss.sme.go.th/oss/images/%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%A1%20SME.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). แผนการส่งเสริม SME พ.ศ. 2564-2565. สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก <https://www.sme.go.th/uploads/file/download-20210820091040.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). รายงานสถานการณ์ SMEs ปี 2563. สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก <https://en.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=518>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). รายงานสรุปสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี พ.ศ. 2564. สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก <https://opendata.nesdc.go.th/en/dataset/sme-mreport-2564>

---

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). ผลสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้น 18 มกราคม 2566, จาก [https://en.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20210427095331.pdf](https://en.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210427095331.pdf)

# หลักเกณฑ์การเสนอบทความและคำแนะนำสำหรับผู้นิพนธ์ เพื่อตีพิมพ์ในวารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา

## นโยบายและขอบเขตการตีพิมพ์เผยแพร่

"วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา" เป็นวารสารสำหรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ของคณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต นักศึกษาผู้สนใจทั่วไปและแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผลงานในเชิงบูรณาการด้านนวัตกรรมการบริหารธุรกิจ นวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน นวัตกรรมการบริหารการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษา

## การพิจารณาและคัดเลือกบทความ

บทความแต่ละบทความจะได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยบทความผู้นิพนธ์ภายนอกได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายในและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนบทความผู้นิพนธ์ภายในได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสาร มีความเชี่ยวชาญตรงตามสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์ ทั้งนี้จะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบชื่อผู้นิพนธ์บทความและผู้นิพนธ์บทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความเช่นเดียวกัน (Double-Blind Peer Review)

## ส่วนประเภทของบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร

วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา ตีพิมพ์บทความประเภทต่าง ๆ ดังนี้

### 1. บทความวิจัย

รายงานผลงานวิจัยใหม่ที่มีองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจทันต่อเหตุการณ์และยุคสมัย ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์ในวารสารใด ๆ มาก่อน ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ชื่อเรื่อง (Title) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยพิมพ์ชื่อเรื่องเป็นภาษาไทย และตามด้วยภาษาอังกฤษ

1.2 ผู้นิพนธ์ (Author) ชื่อและนามสกุล พร้อมระบุชื่อต้นสังกัด หรือชื่อหน่วยงาน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และอีเมลของผู้นิพนธ์

1.3 บทคัดย่อ (Abstract) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

1.4 คำสำคัญ (Keywords) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุคำเป็นคำสำคัญของเนื้อหา ครอบคลุมชื่อเรื่องที่ศึกษา เหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นคำค้นหาข้อมูล

**1.5 บทนำ (Introduction)** เป็นส่วนของเนื้อหาที่อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย ทั้งนี้ ควรอ้างอิงเอกสารและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้มีน้ำหนักและเกิดความน่าเชื่อถือ

**1.6 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)** ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิจัย

**1.7 วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)** อธิบายถึงกระบวนการดำเนินการวิจัยอย่างละเอียด และชัดเจน กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และวิธีการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งสถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล

**1.8 ผลการวิจัย (Research Results)** เสนอผลการวิจัยที่ตรงประเด็นตามลำดับขั้นของการวิจัย ควรจำแนกผลออกเป็นหมวดหมู่และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการบรรยายในเนื้อเรื่อง และแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยภาพประกอบ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิตามความเหมาะสม

**1.9 อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)** ผสมผสานเปรียบเทียบและผลการวิจัยให้เข้ากับหลักทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเชื่อมโยงผลการวิจัยให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจหรือเกิดความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้น รวมทั้งข้อดี ข้อเสียของวิธีการศึกษา เสนอแนะความคิดเห็นใหม่ ๆ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์

**1.10 ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)** ระบุข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

**1.11 เอกสารอ้างอิง (References)** เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA (American Psychological Association citation style) ทั้งนี้ การอ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาไทยหรือภาษาต่างประเทศ

## 2. บทความวิชาการ

หัวข้อและเนื้อหาควรชี้ประเด็นที่ต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน รวมถึงใช้ทฤษฎีวิเคราะห์และเสนอแนะประเด็นอย่างสมบูรณ์ ควรมีองค์ประกอบดังนี้

**2.1 ชื่อเรื่อง (Title)** ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยพิมพ์ชื่อเรื่องเป็นภาษาไทยและตามด้วยภาษาอังกฤษบรรทัดถัดมา

**2.2 ผู้นิพนธ์ (Author)** ชื่อและนามสกุล พร้อมระบุชื่อต้นสังกัด หรือชื่อหน่วยงาน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และอีเมลของผู้นิพนธ์

**2.3 บทคัดย่อ (Abstract)** ให้มีภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

**2.4 คำสำคัญ (Keywords)** ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุคำเป็นคำสำคัญของเนื้อหา ครอบคลุมชื่อเรื่องที่ศึกษา เหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นคำค้นหาข้อมูล

**2.5 บทนำ (Introduction)** เป็นส่วนแนะนำและปูพื้นเรื่อง เพื่อให้ผู้อ่านทราบข้อมูลเบื้องต้นของเนื้อหา

**2.6 เนื้อหา (Content)** เนื้อหาบทความ มีการแบ่งประเด็นเรื่องย่อย ๆ และการจัดเรียงลำดับเป็นไปตามรายละเอียดของเนื้อหา

**2.7 บทสรุป (Conclusion)** การสรุปเนื้อหาในบทความทั้งหมดออกมาอย่างชัดเจน กระชับ โดยมีการสรุปปิดท้ายเนื้อหาที่นำเสนอ

**2.8 เอกสารอ้างอิง (References)** เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA (American Psychological Association citation style) ทั้งนี้ การอ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ

### การส่งบทความ

บทความที่จะตีพิมพ์ในวารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษาต้องส่งบทความผ่านระบบออนไลน์ได้ที่ <https://so11.tci-thaijo.org/index.php/IAEM/> เท่านั้น

### รูปแบบบทความและการพิมพ์เนื้อหาบทความ

#### 1. การเตรียมต้นฉบับบทความ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ขนาดต้นฉบับ ขนาดหน้ากระดาษ B5 โดยเว้นระยะห่างระหว่างขอบกระดาษด้านบนและด้านซ้าย 1 นิ้ว ด้านขวาและด้านล่าง 0.5 นิ้ว

1.2 รูปแบบการพิมพ์ เนื้อหาในบทความส่วนแรก จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์ คือ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้วิจัย พร้อมระบุต้นสังกัด หรือชื่อหน่วยงาน และอีเมลของผู้นิพนธ์ บทคัดย่อ และคำสำคัญ อยู่ส่วนหน้าแรก ส่วนที่สอง จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์ คือเนื้อหาบทความที่อยู่ส่วนหน้าที่สองเป็นต้นไป

1.3 ใช้รูปแบบตัวอักษร TH SarabunPSK

1.4 หัวกระดาษ ประกอบด้วยเลขหน้า ขนาดตัวอักษร 16 ขีดตัวธรรมดา ตำแหน่งขีดขอบกระดาษด้านขวาบน

1.5 ชื่อเรื่อง/ชื่อบทความภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 18 ขีดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

1.6 ชื่อผู้นิพนธ์ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ ระบุเฉพาะชื่อและนามสกุล ไม่ต้องมีคำนำหน้า เว้น 2 เคาะระหว่างชื่อและนามสกุล ขนาดตัวอักษร 16 ขีดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อเรื่อง

1.7 ต้นสังกัด หรือชื่อหน่วยงาน และอีเมลของผู้นิพนธ์ ขนาดตัวอักษร 16 ขีดตัวธรรมดา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้นิพนธ์

1.8 หัวข้อของบทคัดย่อภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ขีดตัวหนา ตำแหน่งขีดขอบกระดาษด้านซ้าย

1.9 เนื้อหาบทคัดย่อภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวธรรมดา ให้จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์ บรรทัดแรกเว้น 7 ตัวอักษรจากขอบกระดาษด้านซ้ายและพิมพ์ให้ชิดขอบทั้งสองด้าน ส่วนเนื้อหาบทความที่อยู่หน้าที่สองเป็นต้นไปให้จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์เช่นกัน ทั้งนี้ ควรมีความยาวไม่เกิน 300 คำ และลักษณะของบทคัดย่อควรประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการศึกษา (Methods) ผลการศึกษา (Results) และคุณค่าหรือการนำไปใช้ประโยชน์

1.10 หัวข้อคำสำคัญ/อังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ระบุคำสำคัญที่นำไปใช้เป็นคำค้น คำสำคัญแต่ละคำค้นด้วยเครื่องหมายจุลภาค (;) ทั้งนี้ ควรมีคำสำคัญ 3-5 คำ โดยต้องจัดเรียงคำสำคัญตามตัวอักษร

1.11 หัวข้อเรื่อง ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย

1.12 หัวข้อย่อ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวธรรมดา ระบุหมายเลขหน้าหัวข้อย่อโดยเรียงตามลำดับหมายเลข

1.13 จำนวนต้นฉบับ ควรมีความยาวอยู่ระหว่าง 10-15 หน้า โดยนับรวมตาราง รูปภาพ แผนภูมิ และเอกสารอ้างอิง

1.14 ตาราง รูปภาพ และแผนภูมิ กรณีเป็นตารางให้ชื่อตารางอยู่ด้านบน กรณีที่เป็นรูปภาพหรือแผนภูมิ ให้ระบุชื่อรูปภาพหรือแผนภูมิอยู่ด้านล่าง

### ตารางที่ 1 รายละเอียดรูปแบบการเตรียมต้นฉบับบทความ

| รายละเอียด                                 | ขนาดอักษร | รูปแบบ   | ชนิด      |
|--------------------------------------------|-----------|----------|-----------|
| ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)            | 18        | กึ่งกลาง | ตัวหนา    |
| ชื่อผู้นิพนธ์ (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)         | 16        | กึ่งกลาง | ตัวหนา    |
| หน่วยงานที่สังกัด (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)     | 14        | กึ่งกลาง | ตัวธรรมดา |
| อีเมลของผู้นิพนธ์                          | 14        | กึ่งกลาง | ตัวธรรมดา |
| บทคัดย่อ (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)              | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| คำสำคัญ (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)               | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| หัวข้อหลักตามรูปแบบบทความกำหนดไว้          | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| หัวข้อย่อย                                 | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| เนื้อหาตามรูปแบบบทความกำหนดไว้             | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวธรรมดา |
| เอกสารอ้างอิง (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)         | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| ตาราง                                      |           |          |           |
| ชื่อตาราง (ตารางที่ : จัดไว้บนตาราง)       | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวหนา    |
| รายละเอียดชื่อตาราง (พิมพ์ต่อจากชื่อตาราง) | 16        | ชิดซ้าย  | ตัวธรรมดา |
| รูปภาพ/แผนภูมิ                             |           |          |           |

| รายละเอียด                                                                                                                                            | ขนาดอักษร | รูปแบบ  | ชนิด      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------|
| ชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ<br>(ภาพ/แผนภูมิที่ : จัดไว้ได้รูปภาพ/แผนภูมิ)                                                                                      | 16        | ชิดซ้าย | ตัวหนา    |
| รายละเอียดชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ<br>(พิมพ์ต่อจากชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ)                                                                                       | 16        | ชิดซ้าย | ตัวธรรมดา |
| เอกสารอ้างอิง : ใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association citation style)<br>โดยการอ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาไทยหรือภาษาต่างประเทศ |           |         |           |
| จำนวนต้นฉบับ : มีความยาวอยู่ระหว่าง 10-15 หน้า                                                                                                        |           |         |           |

### เอกสารอ้างอิงในบทความ

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบของ American Psychological Association (APA) โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การอ้างอิงต้นเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยระบุชื่อ-นามสกุล ตามด้วย วงเล็บ เปิด-ปิด แล้วระบุปีที่ตีพิมพ์ เช่น .....ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ (2560) เป็นต้น
2. การอ้างอิงท้ายเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บ เปิด-ปิด แล้วระบุชื่อ-นามสกุลของผู้เขียนและปีที่ตีพิมพ์ กำกับท้ายเนื้อความที่ได้อ้างอิง ดังนี้

#### อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย

1. ผู้แต่งหนึ่งคน ให้อ้างชื่อผู้แต่งแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ เช่น (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, 2561)
2. ผู้แต่งสองคน ให้อ้างชื่อของผู้แต่งทั้งสองคนโดยใช้คำว่า “และ” ในการเชื่อมผู้เขียนทั้งสองแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่ตีพิมพ์ เช่น (อนุวัต กระสังข์และสมาน งามสนิท, 2560)
3. ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 คนให้อ้างชื่อของผู้แต่งคนแรกแล้วเพิ่มคำว่า “และคณะ” แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ เช่น (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์และคณะ, 2562)

#### อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ

1. ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งคนให้อ้างนามสกุลของผู้แต่ง ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่ตีพิมพ์ เช่น (Therry, 2018)
2. ถ้ามีผู้แต่งสองคนให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสองคน โดยใช้เครื่องหมายแอนด์ (&) คั่นกลางระหว่างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสอง แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่ตีพิมพ์ เช่น (Horry & Peter, 2018)
3. ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 คนให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งคนแรกตามด้วย et al. ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่ตีพิมพ์ (Peter et al., 2010)

เอกสารอ้างอิงที่ใช้อ้างอิงในเนื้อหาบทความ จะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ  
ทุกรายการ

## เอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

### 1. หนังสือ

ชื่อ/นามสกุลผู้พิมพ์.(ปีที่พิมพ์)./ชื่อหนังสือ./ครั้งที่พิมพ์(ถ้ามี)./เมืองที่พิมพ์./: สำนักพิมพ์.

Author./ (Year of Publication)./Title of Book./Edition of Book./Place of Publication./:

Publisher Name.

### ตัวอย่าง

อนุกูล กระสังข์. (2560). พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย.

Cook, Robert D. (1995). Finite Element Modeling for Stress Analysis. New York: John  
Wiley & Sons.

### 2. วารสาร

ชื่อ/นามสกุลผู้พิมพ์.(ปี,/เดือน/วันที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อวารสาร./ปีที่พิมพ์ (ฉบับที่พิมพ์),/เลข  
หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author./ (Date of Publication)./Title of Article./Name of Journal./Year(Volume),/page.

### ตัวอย่าง

ยรรยงวรกร ทองแย้ม. (2563). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่นในการ  
สร้างแบรนด์ชุมชนกาแฟไทยของบ้านรักไทย อำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก.  
วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. 6(4), 55-68.

Buchanan, I. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in  
work organizations. Administrative Science Quarterly. 19 (4), 533 - 545.

### 3. หนังสือพิมพ์

ชื่อ/นามสกุลผู้พิมพ์.(ปี,/เดือน/วันที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อหนังสือพิมพ์./เลขหน้าแรก/-/หน้า  
สุดท้าย.

Author./ (Date of Publication)./Title of Article./Name of Newspaper./ page.

### ตัวอย่าง

ปรียา เหล่าวิวัฒน์. (2549, พฤศจิกายน 6). เกียรติอันภาคภูมิใจ. กรุงเทพฯธุรกิจ, น. 13 - 14.

Jewell, Mark. (2006, November 7). Silent Aircraft' Spreads its Wings. Bangkok Post, p.  
13

### 4. วิทยานิพนธ์

ชื่อ/นามสกุลผู้พิมพ์.(ปีที่พิมพ์)./ชื่อวิทยานิพนธ์./วิทยานิพนธ์ระดับ/(บัณฑิต, มหาบัณฑิต, ดุษฎี  
บัณฑิตให้ระบุงให้ชัดเจน)./ชื่อสถานศึกษา.

Author./ (Year of Publication)./Title of Thesis./Degree of Thesis./Publisher Name.

### ตัวอย่าง

อนุวัต กระสังข์. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Anne L Tonkin. (2016). Leading schools for innovation and success: five case studies of Australian principals creating innovative school cultures. Doctoral thesis. The University of Melbourne.

### 5. รายงานการวิจัย

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่อง./ (รายงานผลการวิจัย)./สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

อนุวัต กระสังข์. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม. รายงานผลการวิจัย. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

### 6. สัมภาษณ์

ชื่อผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์./ (ปีที่สัมภาษณ์, วัน เดือน)./ตำแหน่ง./ [บทสัมภาษณ์].

อนุวัต กระสังข์. (2560, 5 มีนาคม). คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี [บทสัมภาษณ์].

### 7. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้แต่ง./ (ปีที่เผยแพร่)./ชื่อเรื่อง./ สืบค้น วัน เดือน ปี./ จาก/แหล่งที่มาของข้อมูล.

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์. (2548). พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์. สืบค้น 3 กรกฎาคม 2548, จาก <http://www.moc.go.th/thai/dbe/ecoco/e-com3.htm>

Buddhism Meditation Triratna Find us Community. (2020). Who Was The Buddha?. Retrieved March 20, 2020, from <https://thebuddhistcentre.com/text/who-was-buddha>.