JAE: Journal of Applied Education, 2026. 4(5): 29-42.

PANYAPAT
ปัญญาพัฒน์

JAE
Journal of Applied Education
https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JAE/index

Research Article

Development of a Strategic Plan for Student Learning Recovery amid Educational Disruption for Primary School Administrators under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1

Napattaorn Buachoon[1*] Naree Kuhareungrong[2] Ratree Treeprom[2] and Wuttinan Chokamnuay[2]

[1] *Faculty of Science and Technology, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Thailand*

[2] *St. Anthony Bang Pa-In School, Thailand*

[*] *Corresponding author. E-mail: napattaorn@vru.ac.th*

ABSTRACT

This research aimed to (1) study the current conditions, desirable conditions, and priority needs for student learning recovery under educational disruption in primary schools; (2) develop a strategic plan for student learning recovery for primary school administrators; and (3) evaluate the congruity, propriety, feasibility, and utility of the strategic plan in schools under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1. A three-phase research and development (R&D) design was employed. The sample consisted of 136 school administrators selected through simple random sampling from a population of 210. Key informants, selected through purposive sampling, comprised 15 experts and practitioners who participated in semi-structured interviews and a focus group discussion, and 20 experts who evaluated the strategic plan. The research instruments included a five-point rating scale questionnaire on learning recovery operations in five domains, a semi-structured interview guide on strategic directions for learning recovery, a focus group discussion guide, and a strategic plan evaluation form. Quantitative data were analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified); qualitative data were analyzed using content analysis. The results revealed that (1) administrators rated the overall current condition at a high level (M = 4.27) and the desirable condition at the highest level (M = 4.84); the highest priority needs were monitoring and evaluation (PNI Modified = 0.165), the use of technology for learning (0.153), and teacher and personnel development (0.131); (2) the strategic plan comprised a vision, four missions, five goals, and five strategies, namely data-driven monitoring and evaluation, digital technology for learning, teacher and personnel competency development, curriculum and instruction focusing on foundational skills, and policy, planning, and partnership, together with six projects, indicators, and a monitoring and evaluation system; and (3) the experts rated the plan at the highest level overall (M = 4.60) and on all four criteria. These ratings reflect expert judgment prior to implementation; the effectiveness of the plan should be verified through pilot implementation.

Keywords: Learning Recovery, Strategic Plan, Educational Disruption, Primary School

Received: 17 July 2026;
Revised: 26 October 2026;
Accepted: 29 October 2026

© 2026 JAE: Journal of Applied Education
ISSN: 2985-2307 (Online)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ณพัฐอร บัวฉุน[1*] นารี คูหาเรืองรอง[2] ราตรี ตรีพรหม[2] และ วุฒินันท์ โชคอำนวย[2]

[1] *คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประเทศไทย*

[2] *โรงเรียนเซนต์แอนโทนีบางปะอิน ประเทศไทย*

* *Corresponding author. E-mail: napattaporn@vru.ac.th*

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 2) พัฒนาแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 3 ระยะ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน จากประชากร 210 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงานที่ให้สัมภาษณ์และร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 15 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินแผนกลยุทธ์ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ 5 ด้าน แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางและทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการเติมเต็มการเรียนรู้ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินคุณภาพแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก (M = 4.27) และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.84) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การติดตามและประเมินผล ($PNI_{Modified}$ = 0.165) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (0.153) และการพัฒนาครูและบุคลากร (0.131) 2) แผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ 4 ข้อ เป้าประสงค์ 5 ข้อ และ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร การปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะพื้นฐาน และการเสริมสร้างการบริหารเชิงนโยบายและภาคีเครือข่าย พร้อมโครงการ 6 โครงการ ตัวชี้วัด และระบบติดตามประเมินผล และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.60) และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินดังกล่าวเป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการนำไปใช้จริง จึงควรมีการทดลองใช้แผนเพื่อยืนยันประสิทธิผลต่อไป

คำสำคัญ: การเติมเต็มการเรียนรู้, แผนกลยุทธ์, ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก, โรงเรียนประถมศึกษา

© 2026 JAE: Journal of Applied Education

บทนำ

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษากำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา จัดสรรทรัพยากรได้ตรงจุด และมีระบบติดตามความสำเร็จที่ตรวจสอบได้ Bryson (2018) อธิบายว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประโยชน์ดังกล่าว

มีความสำคัญเป็นพิเศษเมื่อสถานศึกษาต้องรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดขึ้นพร้อมกันหลายด้าน เพราะแผนกลยุทธ์ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลปัญหาเข้ากับมาตรการ โครงการ ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ แทนการดำเนินกิจกรรมแบบแยกส่วน

ปัญหาสำคัญที่สถานศึกษาระดับประถมศึกษาเผชิญในช่วงที่ผ่านมา คือ ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก (Educational Disruption) ซึ่งในการวิจัยนี้ หมายถึง สภาวะที่การจัดการเรียนการสอนตามปกติในชั้นเรียนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากสถานการณ์วิกฤต โดยมุ่งศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงปีการศึกษา 2563–2565 ที่สถานศึกษาต้องปิดเรียนหรือจัดการเรียนการสอนทางไกล ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) ส่วนการเติมเต็มการเรียนรู้ (Learning Recovery) หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อประเมินระดับการเรียนรู้ ชดเชย และพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ผู้เรียนขาดหายไปให้กลับสู่ระดับที่ควรเป็นตามหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ทั้งนี้ องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 4 (SDG 4) เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง (United Nations, 2015) สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560, 2560) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562, 2562) ขณะที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำและการขับเคลื่อนการเติมเต็มการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ในระดับสากล World Bank (2022) เสนอกรอบ RAPID ประกอบด้วย การเข้าถึงผู้เรียนทุกคน (Reach) การประเมินระดับการเรียนรู้ (Assess) การจัดลำดับความสำคัญของทักษะพื้นฐาน (Prioritize) การเพิ่มประสิทธิภาพการสอน (Increase efficiency) และการพัฒนาสุขภาวะทางจิตสังคม (Develop psychosocial health) ส่วน UNESCO (2023) ชี้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษาควรตั้งอยู่บนหลักฐานว่าช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้นและคำนึงถึงความเท่าเทียมในการเข้าถึง

ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สถานศึกษามีความแตกต่างด้านขนาด ความพร้อม และพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัวผู้เรียน ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการรับมือกับภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักแตกต่างกัน ในภาพรวมของประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567) รายงานว่าผู้เรียนไทยได้รับผลกระทบด้านการเรียนรู้จากการปิดสถานศึกษาในช่วงการแพร่ระบาด และเสนอให้การฟื้นฟูการเรียนรู้เน้นการประเมินระดับการเรียนรู้และการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนช่วยเหลือผู้เรียน ส่วนในจังหวัดปทุมธานี ฐิตาพร พุ่มแดง และคณะ (2567) พบปัญหาการถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพป.ปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกัน ในขณะเดียวกัน นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้อ่านออก เขียนได้ และคิดคำนวณได้ รวมทั้งการนำผลการวัดและประเมินผู้เรียนมาใช้เป็นข้อมูลพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1, 2569) อย่างไรก็ตามยังไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เผยแพร่เกี่ยวกับสภาพและความต้องการจำเป็นในการเติมเต็มการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สพป.ปทุมธานี เขต 1 โดยตรง ทำให้ผู้บริหารยังขาดฐานข้อมูลสำหรับกำหนดกลยุทธ์ที่ตรงกับบริบทของพื้นที่ งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ทรงยศ รังสรรค์มณีนิล และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ, 2566) ฐิตาพร พุ่มแดง และคณะ (2567) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการถดถอยทางการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สพป.ปทุมธานี เขต 2 ส่วนปานรวี พุ่มสวย และคณะ (2567) และเมธาวัลย์ วิพัฒน์ครุฑ และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2567) เสนอแนวทางการดำเนินงานตามมาตรการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในพื้นที่อื่น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวมีผลผลิตเป็นรูปแบบหรือแนวทางในระดับกิจกรรมและการบริหารวิชาการ ยังไม่ได้นำความต้องการจำเป็นที่วัดได้มาแปลงเป็นทิศทางองค์กร กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัด และระบบติดตามประเมินผลในรูปแบบแผนกลยุทธ์ และยังไม่มีการศึกษาในบริบทของ สพป.ปทุมธานี เขต 1 โดยตรง ซึ่งเป็นช่องว่างที่การวิจัยครั้งนี้มุ่งตอบ

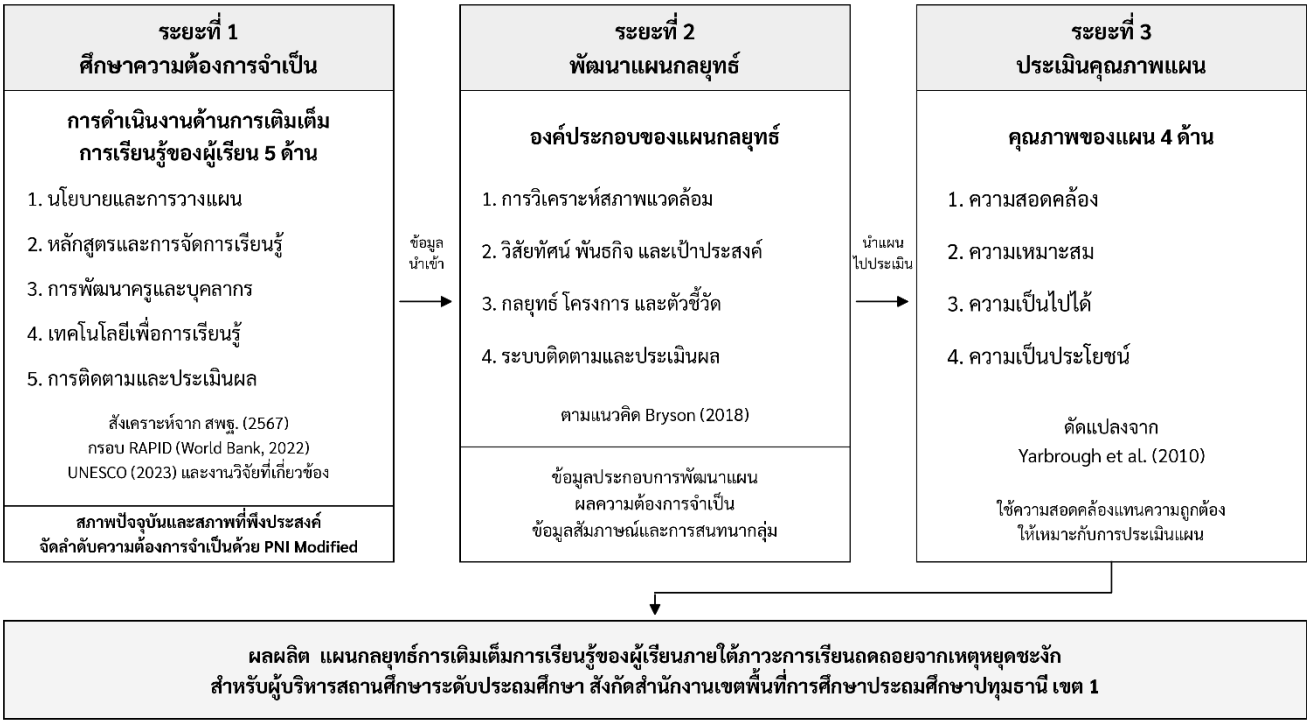
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพัฒนาแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้ข้อมูลความต้องการจำเป็นเป็นจุดตั้งต้น ร่วมกับการสังเคราะห์แนวคิด นโยบาย และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แผนที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของพื้นที่ และพร้อมสำหรับการทดลองใช้ในระยะต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงัก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน 5 ด้าน สังเคราะห์จากแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) กรอบ RAPID (World Bank, 2022) UNESCO (2023) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Bryson (2018) และ 3) คุณภาพของแผน 4 ด้าน ดัดแปลงจาก Yarbrough et al. (2010) โดยใช้ความสอดคล้องแทนความถูกต้อง เนื่องจากสิ่งที่ประเมินเป็นแผน ความต้องการจำเป็นของตัวแปรกลุ่มที่ 1 เป็นข้อมูลนำเข้าในการกำหนดองค์ประกอบของแผน และแผนที่ได้ถูกประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์กลุ่มที่ 3 ที่มาของตัวแปรแต่ละด้านแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 3 ระยะ ขอบเขตของการวิจัยครอบคลุมการพัฒนาและการประเมินคุณภาพแผนกลยุทธ์ก่อนการนำไปใช้จริงของแต่ละระยะดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ

ระยะ	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลผลิต
1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น	ผู้บริหารสถานศึกษา 136 คน	แบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น 5 ด้าน
2. พัฒนาแผนกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน 15 คน	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวคำถามการสนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	แผนกลยุทธ์ฉบับปรับปรุง
3. ประเมินคุณภาพแผนกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน	แบบประเมินมาตรประมาณค่า 5 ระดับ	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ระยะที่ 1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 210 คน (ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2566) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน กำหนดขนาดจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามแนวทางของบุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2561) และสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลากจากบัญชีรายชื่อผู้บริหาร ทั้งนี้ หน่วยของการวิเคราะห์ คือ ความคิดเห็นระดับบุคคลของผู้บริหาร ผลการวิจัยจึงสะท้อนการรับรู้ของผู้บริหาร มิใช่การประเมินระดับโรงเรียน

ระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารวิชาการ หรือการวางแผนกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเติมเต็มการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยด้านการบริหารการศึกษา 5 คน 2) ผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ในสพป.ปทุมธานี เขต 1 5 คน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 คนให้สัมภาษณ์รายบุคคล และผู้ให้ข้อมูลชุดเดียวกันจำนวน 15 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ประเมินแผนกลยุทธ์ จำนวน 20 คน เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ ได้แก่ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีประสบการณ์ด้านการวางแผนหรือการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย 5 คน บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่ฯ 6 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน ในจำนวนนี้มีผู้ที่เคยร่วมพัฒนาแผนในระยะที่ 2 จำนวน 3 คน ผู้ประเมินกลุ่มนี้แยกจากผู้บริหาร 30 คน ที่ใช้ทดลองเครื่องมือในระยะที่ 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้รับการพัฒนาขึ้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยเครื่องมือใน 3 ระยะ ดังนี้

2.1 แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน (ระยะที่ 1) แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป และสภาพการดำเนินงาน 5 ด้าน รวม 25 ข้อ (นโยบายและการวางแผน 5 ข้อ หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 5 ข้อ การพัฒนาครูและบุคลากร 5 ข้อ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 5 ข้อ และการติดตามและประเมินผล 5 ข้อ) แต่ละข้อให้ผู้ตอบประเมิน 2 สภาพในข้อเดียวกันแบบตอบคู่ (Dual-response) คือ สภาพปัจจุบัน (D) ซึ่งหมายถึง ระดับการ

ปฏิบัติที่เป็นอยู่จริงในสถานศึกษา และสภาพที่พึงประสงค์ (I) ซึ่งหมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้ตอบคาดหวังว่าควรเป็น เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1932) (5 = มากที่สุด ถึง 1 = น้อยที่สุด) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “สถานศึกษานำผลการประเมินระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนมาจัดทำแผนช่วยเหลือรายบุคคล”

2.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ระยะที่ 2) เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของความต้องการจำเป็น 5 ด้าน แนวทางการแก้ไข ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ควรมีในแผนการเติมเต็มการเรียนรู้ จำนวน 19 ประเด็นคำถาม

2.3 แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Guide) (ระยะที่ 2) ใช้ตรวจสอบร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ และตัวชี้วัด จำนวน 19 ประเด็น

2.4 แบบประเมินคุณภาพแผนกลยุทธ์ (ระยะที่ 3) เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ รวม 20 ข้อ ประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสอดคล้อง (Congruity) หมายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการจำเป็น นโยบาย และองค์ประกอบของแผน 5 ข้อ 2) ความเหมาะสม (Propriety) หมายถึง ความเหมาะสมของสาระของแผนกับบริบทของสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 ข้อ 3) ความเป็นไปได้ (Feasibility) หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่มี 5 ข้อ และ 4) ความเป็นประโยชน์ (Utility) หมายถึง ประโยชน์ต่อผู้บริหารในการวางแผนและติดตามการเติมเต็มการเรียนรู้ 5 ข้อ

เครื่องมือวิจัยทุกฉบับได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli & Hambleton (1977) กำหนดเกณฑ์การยอมรับตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่า แบบสอบถามค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ทั้งนี้ ผู้วิจัยปรับปรุงถ้อยคำของข้อคำถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951) พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 แสดงถึงความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างผ่าน Google Forms ระหว่างเดือน มกราคม ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567 ได้รับแบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนหรือตอบไม่ครบถ้วนจากแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ ได้รับแบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

ระยะที่ 2 ดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคล คนละประมาณ 45–60 นาที ระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2567 และจัดการสนทนากลุ่ม 1 ครั้ง ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เมื่อวัน 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567 ทั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัย โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในหนังสือขอความอนุเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมโดยสมัครใจและสามารถปฏิเสธได้ ข้อมูลส่วนบุคคลได้รับการปกปิดโดยใช้รหัสแทนชื่อ การบันทึกเสียงทำเมื่อได้รับอนุญาต และรายงานผลในภาพรวม

ระยะที่ 3 ส่งแผนกลยุทธ์และแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเป็นรายบุคคลอย่างอิสระ ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2567 ได้รับคืนครบ 20 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านและภาพรวมคำนวณจากคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแต่ละคนแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้ 4.51–5.00 มากที่สุด 3.51–4.50 มาก 2.51–3.50 ปานกลาง 1.51–2.50 น้อย และ 1.00–1.50 น้อยที่สุด วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{Modified}$ = (I − D) / D (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) เมื่อ I คือ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และ D คือ ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

คำนวณจากค่าเฉลี่ยรายด้านก่อนการปัดเศษ แล้วจัดลำดับจากค่ามากไปน้อย ค่าที่สูงกว่าแสดงว่าด้านนั้นมีความต้องการจำเป็นมากกว่าเมื่อเทียบกับด้านอื่นที่ศึกษา

4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ถอดความจากการบันทึกเสียงแบบคำต่อคำ ใช้ประโยคหรือข้อความที่มีความหมายเป็นหน่วยข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดรหัสเบื้องต้นจากความต้องการจำเป็น 5 ด้านและองค์ประกอบของแผนตามแนวคิดของ Bryson (2018) แล้วเพิ่มรหัสใหม่ที่ปรากฏจากข้อมูล จัดกลุ่มรหัสเป็นประเด็นหลัก ตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม) และการให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบข้อสรุป (Member Check) ข้อความอ้างอิงในบทความใช้รหัสผู้ให้ข้อมูล (K1–K15)

4.3 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผลตามเกณฑ์เดียวกับข้อ 4.1 และกำหนดเกณฑ์ยอมรับล่วงหน้าว่าแผนมีคุณภาพเมื่อค่าเฉลี่ยรายด้านไม่ต่ำกว่า 3.51

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้ตอบแบบสอบถาม 136 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 42 คน (ร้อยละ 30.88) และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 94 คน (ร้อยละ 69.12) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5-10 ปี ผลที่รายงานต่อไปนี้เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา มิใช่ผลการวัดภาวะการเรียนรู้ถดถอยของผู้เรียนโดยตรง ดังตารางที่ 2–4

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน (n = 136)

ด้าน	*M*	*S.D.*	ระดับ
1. การกำหนดนโยบายและการวางแผน	*4.41*	*0.46*	มาก
2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	*4.35*	*0.51*	มาก
3. การพัฒนาครูและบุคลากร	*4.28*	*0.49*	มาก
4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	*4.18*	*0.55*	มาก
5. การติดตามและประเมินผล	*4.12*	*0.58*	มาก
ภาพรวม	***4.27***	***0.52***	**มาก**

จากตารางที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก (M = 4.27, $S.D.$= 0.52) และทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดนโยบายและการวางแผน (M = 4.41, $S.D.$ = 0.46) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (M = 4.35, $S.D.$ = 0.51) การพัฒนาครูและบุคลากร (M = 4.28, $S.D.$ = 0.49) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (M = 4.82, $S.D.$ = 0.40) และการติดตามและประเมินผล (M = 4.12, $S.D.$ = 0.58) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

ตารางที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน (n = 136)

ด้าน	*M*	*S.D.*	ระดับ
1. การกำหนดนโยบายและการวางแผน	*4.89*	*0.31*	มากที่สุด
2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	*4.86*	*0.34*	มากที่สุด
3. การพัฒนาครูและบุคลากร	*4.84*	*0.36*	มากที่สุด
4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	*4.82*	*0.38*	มากที่สุด
5. การติดตามและประเมินผล	*4.80*	*0.40*	มากที่สุด
ภาพรวม	***4.84***	***0.36***	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (*M* = 4.84, *S.D.* = 0.36) และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดนโยบายและการวางแผน (*M* = 4.89, *S.D.* = 0.31) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (*M* = 4.86, *S.D.* = 0.34) การพัฒนาครูและบุคลากร (*M* = 4.84, *S.D.* = 0.36) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (*M* = 4.82, *S.D.* = 0.40) และการติดตามและประเมินผล (*M*= 4.80, *S.D.* = 0.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน

ด้าน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
การกำหนดนโยบายและการวางแผน	4.41	4.89	0.11	5
การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.35	4.86	0.12	4
การพัฒนาครูและบุคลากร	4.28	4.84	0.13	3
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4.18	4.82	0.15	2
การติดตามและประเมินผล	4.12	4.80	0.17	1
รวม	**4.27**	**4.84**	**0.134**	**–**

หมายเหตุ: D = สภาพปัจจุบัน, I = สภาพที่พึงประสงค์, $PNI_{Modified}$ = (I − D) / D

จากตารางที่ 4 ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (I > D) เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง 5 ด้านที่ศึกษา ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การติดตามและประเมินผล ($PNI_{Modified}$ = 0.165) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (0.153) การพัฒนาครูและบุคลากร (0.131) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (0.117) และการกำหนดนโยบายและการวางแผน (0.109) ตามลำดับ ทั้งนี้ ลำดับดังกล่าวเป็นการจัดลำดับเชิงเปรียบเทียบเพื่อใช้กำหนดความสำคัญของกลยุทธ์ มิได้ทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.1 ลำดับการพัฒนาแผน ดำเนินการ 4 ขั้นตอนที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำลำดับ $PNI_{Modified}$ มากำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ 5 ประเด็น เรียงตามความต้องการจำเป็น

2) นำประเด็นดังกล่าวไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 15 คน เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

3) ผู้วิจัยยกร่างแผนจากผลข้อ 1–2 ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567)

4) นำร่างแผนเข้าสู่การสนทนากลุ่ม ที่ประชุมเสนอให้ (1) ปรับถ้อยคำวิสัยทัศน์ให้วัดผลได้ และ (2) เพิ่มตัวชี้วัดร้อยละของผู้เรียนที่มีแผนช่วยเหลือรายบุคคล ผู้วิจัยเป็นผู้ปรับแก้ตามข้อสรุปของที่ประชุม โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

2.2 ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล จาก 3 กลุ่ม (K1–K5 อาจารย์มหาวิทยาลัย, K6–K10 บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่ฯ, K11–K15 ผู้บริหารสถานศึกษา) ให้ข้อมูลที่จัดกลุ่มได้ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) ข้อมูลผลการประเมินผู้เรียนยังไม่ถูกเชื่อมกับการวางแผนช่วยเหลือรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ดังที่ผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งกล่าวว่า “ครูเก็บผลการเรียนและผลประเมินของนักเรียนไว้แล้ว แต่ยังไม่ได้รวบรวมมาวางแผนช่วยเหลือเป็นรายคนอย่างเป็นระบบ บางครั้งจึงไม่ต่อเนื่องว่าหลังประเมินแล้วจะช่วยเด็กคนไหน ด้วยวิธีใด” (K11) สอดคล้องกับบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่ที่ระบุว่า “โรงเรียนมีข้อมูลผลประเมินอยู่ แต่การนำข้อมูลไปวางแผนช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคลยังทำได้ไม่ต่อเนื่อง ควรมีแนวทางหรือระบบติดตามที่ชัดเจน” (K6)

2) ครูต้องการการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนและการสอนซ่อมเสริม ดังที่ผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งกล่าวว่า “ครูรวบรวมคะแนนและผลประเมินของนักเรียนได้ แต่ยังต้องพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เพื่อวางแผนช่วยเหลือเป็นรายคน” (K13) และอาจารย์มหาวิทยาลัยเสนอว่า “ครูควรได้รับการพัฒนาทักษะการอ่านและวิเคราะห์

ผลประเมิน เพื่อระบุได้ว่าผู้เรียนแต่ละคนมีช่องว่างการเรียนรู้ด้านใด การสอนซ่อมเสริมจึงจะออกแบบให้ตรงกับปัญหาและระดับความสามารถของผู้เรียนได้” (K3)

3) ความพร้อมด้านอุปกรณ์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของผู้เรียนแตกต่างกัน ดังที่ผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งกล่าวว่า “ผู้เรียนบางคนมีอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตพร้อม แต่บางคนต้องใช้ร่วมกับสมาชิกในครอบครัวหรือสัญญาณไม่เสถียร โรงเรียนจึงต้องเตรียมวิธีเรียนหรือสื่อสำรองสำหรับผู้เรียนที่เข้าเรียนออนไลน์ได้ไม่ต่อเนื่อง” (K11) สอดคล้องกับอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ระบุว่า “ความแตกต่างด้านอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตอาจทำให้ผู้เรียนเข้าถึงกิจกรรมการเรียนรู้ได้ไม่เท่าเทียมกัน” (K1)

4) แผนควรมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ดังที่บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่กล่าวว่า “การระบุผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาของแต่ละโครงการจะช่วยให้ติดตามการดำเนินงานได้ ควรกำหนดตัวชี้วัดที่โรงเรียนรายงานและตรวจสอบได้ด้วย” (K8) และผู้บริหารสถานศึกษาระบุว่า “เมื่อระบุเป้าหมาย กิจกรรม และผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน ครูแต่ละฝ่ายก็จะทราบบทบาทของตน” (K13)

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มให้ความเห็นในทิศทางเดียวกัน แต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนสภาพการปฏิบัติในโรงเรียน บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่เน้นบทบาทการสนับสนุนและติดตาม ส่วนอาจารย์มหาวิทยาลัยเน้นหลักการออกแบบการช่วยเหลือผู้เรียน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคาดหวังว่าแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะช่วยสนับสนุนการเติมเต็มการเรียนรู้และส่งเสริมผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นความคาดหวัง มิใช่ผลที่พิสูจน์แล้ว

2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ใช้การวิเคราะห์ SWOT โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ STEP ได้แก่ สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมืองและนโยบาย (Political) และปัจจัยภายในตามกรอบ 2S4M ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย (Structure) ผลผลิตและบริการ (Service) บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ในการวางแผนของสถานศึกษา พบจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และโรงเรียนมีข้อมูลผลการเรียนที่สามารถนำมาใช้วางแผนได้ จุดอ่อน ได้แก่ การนำผลประเมินไปใช้วางแผนช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคลยังไม่เป็นระบบ ครูยังต้องการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและการสอนซ่อมเสริม โอกาส ได้แก่ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สนับสนุนการฟื้นฟูการเรียนรู้และความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการ และภัยคุกคาม ได้แก่ ความแตกต่างด้านอุปกรณ์และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของผู้เรียน รวมทั้งข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานของครู เมื่อนำผลมาประเมินสถานภาพ พบว่าปัจจัยภายในมีจุดแข็งเด่นกว่าจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกมีโอกาสสนับสนุนมากกว่าภัยคุกคาม สถานศึกษาจึงอยู่ในตำแหน่ง SO และกำหนด กลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียนและโอกาสจากนโยบายหรือเครือข่ายความร่วมมือมาพัฒนาระบบวิเคราะห์ผลการเรียน วางแผนช่วยเหลือผู้เรียนรายบุคคล และส่งเสริมการสอนซ่อมเสริม

2.4 สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ แผนประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “ภายในปีการศึกษา 2570 สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัด สพป.ปทุมธานี เขต 1 มีระบบบริหารจัดการการเติมเต็มการเรียนรู้ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ผู้เรียนทุกคนได้รับการเติมเต็มการเรียนรู้ตามศักยภาพ” พันธกิจ 4 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบประเมินและติดตามการเรียนรู้รายบุคคล 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3) พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร และ 4) สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและภาคีเครือข่าย เป้าประสงค์ 5 ข้อ สอดคล้องกับ 5 กลยุทธ์ ซึ่งเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปกลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัด และความเชื่อมโยงกับความต้องการจำเป็น

กลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$)	โครงการ/มาตรการสำคัญ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการเติมเต็มการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (0.165)	ประเมินระดับการเรียนรู้ต้นปี–กลางปี–ปลายปี; ฐานข้อมูลผู้เรียนรายบุคคล; แผนช่วยเหลือรายบุคคล	ร้อยละผู้เรียนที่ได้รับการประเมินและมีแผนช่วยเหลือรายบุคคล ≥ 80	ผู้บริหาร/ฝ่ายวิชาการ
2. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเติมเต็มการเรียนรู้ (0.153)	คลังสื่อดิจิทัลสำหรับสอนซ่อมเสริม; จัดสรรอุปกรณ์ให้ผู้เรียนที่ขาดแคลน	ร้อยละครูที่ใช้สื่อดิจิทัลในการสอนซ่อมเสริม ≥ 70	ครู/ฝ่ายเทคโนโลยี
3. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านการเติมเต็มการเรียนรู้ (0.131)	อบรมการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน; PLC ด้านการสอนซ่อมเสริม	ร้อยละครูที่ผ่านการพัฒนาและนำไปใช้ ≥ 80	ผู้บริหาร/สพป.
4. ปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะพื้นฐาน (0.117)	ปรับหลักสูตรสถานศึกษาเน้นการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ; สอนตามระดับการเรียนรู้	ร้อยละผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การอ่านออกเขียนได้เพิ่มขึ้นจากปีฐาน	ฝ่ายวิชาการ/ครู
5. เสริมสร้างการบริหารเชิงนโยบายการวางแผน และภาคีเครือข่าย (0.109)	บูรณาการแผนเข้ากับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา; เครือข่ายผู้ปกครอง	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการเติมเต็มการเรียนรู้ประจำปี ร้อยละ 100	ผู้บริหาร/คณะกรรมการสถานศึกษา

หมายเหตุ: แผนกลยุทธ์มีระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี (ปีการศึกษา 25xx–25xx) โดยติดตามและรายงานผลตามตัวชี้วัดทุกภาคเรียน

3. ผลการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำแผนกลยุทธ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ประเมินคุณภาพใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินแสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพแผนกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 20)

รายการประเมิน	*M*	*S.D.*	ระดับ
ความสอดคล้อง	*4.56*	*0.37*	มากที่สุด
ความเหมาะสม	*4.60*	*0.36*	มากที่สุด
ความเป็นไปได้	*4.58*	*0.35*	มากที่สุด
ความเป็นประโยชน์	*4.67*	*0.33*	มากที่สุด
รวม	***4.60***	***0.35***	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 6 ผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คนประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (*M* = 4.60, *S.D.* = 0.35) และทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ผลดังกล่าวเป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคุณภาพของแผนก่อนการนำไปใช้จริง มิใช่ผลสัมฤทธิ์ของแผน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับแผนตามข้อเสนอแนะของผู้ประเมินในประเด็นปรับถ้อยคำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือชื่อกลยุทธ์ให้กระชับ ปรับตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายให้วัดได้หรือเป็นไปได้จริง เพิ่มหรือระบุผู้รับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน ปรับกรอบเวลาหรือทรัพยากรของโครงการ และเพิ่มความเชื่อมโยงกับนโยบายของ สพฐ. หรือบริบทของโรงเรียน ก่อนจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเติมเต็มการเรียนรู้ภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ด้านการติดตามและประเมินผลมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ส่วนด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาได้รับนโยบายและจัดทำแผนตามต้นสังกัดแล้ว แต่ยังขาดกลไกใช้ผลประเมินเพื่อช่วยเหลือรายบุคคลและติดตามความก้าวหน้าอย่างสมบูรณ์

สอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์ที่ระบุว่า โรงเรียนมีผลประเมิน แต่ยังไม่ได้รวบรวมเพื่อวางแผนช่วยเหลือผู้เรียนรายคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (K6, K11) ผู้วิจัยคาดว่าการติดตามผลต้องอาศัยฐานข้อมูล เครื่องมือประเมิน และทักษะวิเคราะห์ข้อมูลของครู จึงสัมพันธ์กับความต้องการจำเป็นด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาครูในลำดับถัดมา ผลการวิจัยสอดคล้องกับกรอบ RAPID ของ World Bank (2022) ที่ให้การประเมินระดับการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นจุดเริ่มต้นของการเติมเต็มการเรียนรู้ และสอดคล้องกับฐิตาพร พุ่มแดง และคณะ (2567) ที่กำหนดการวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการการถดถอยทางการเรียนรู้ใน สพป.ปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกัน ขณะที่สิริพรชัย บัวกองกุลรัตน์ และคณะ (2567) พบว่า การนิเทศ ติดตาม และใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์เป็นประเด็นสำคัญในโรงเรียนมัธยมศึกษาเช่นกัน สะท้อนว่าการใช้ข้อมูลติดตามผู้เรียนเป็นประเด็นร่วมแม้บริบทต่างกัน ทั้งนี้ ข้อค้นพบเป็นข้อมูลรายงานตนเอง จึงควรตีความในฐานะการรับรู้ของผู้บริหาร

2. แผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์เรียงตามความต้องการจำเป็น พร้อมโครงการ ตัวชี้วัด และระบบติดตามประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะใช้ผล PNIModified กำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ ใช้แนวคิดของ Bryson (2018) วางโครงสร้างแผน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการติดตามผล และใช้แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) กำหนดสาระโครงการ พร้อมนำข้อมูลสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มมาปรับให้เหมาะกับบริบทเขต 1 ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ปัญญากร เวชชศาสตร์ และคณะ (2565) ที่เชื่อมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลในการพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ขณะที่งานนี้มุ่งเติมเต็มการเรียนรู้หลังภาวะหยุดชะงัก และเอกลักษณ์ เจือมา และโกวัฒน์ เทศบุตร (2567) พบว่า การกำหนดทิศทาง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลร่วมกันพยากรณ์คุณภาพผู้เรียนได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแผนครอบคลุมเฉพาะผู้บริหาร บุคลากรเขตพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ ยังไม่มีข้อมูลโดยตรงจากครู ผู้ปกครอง และผู้เรียน

3. ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแผนกลยุทธ์การเติมเต็มการเรียนรู้ภายใต้ภาวะการเรียนการสอนหยุดชะงักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแผนเรียงกลยุทธ์ตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในพื้นที่ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและผู้รับผิดชอบ จึงเห็นแนวทางนำไปใช้ได้ชัดเจน สอดคล้องกับ ฐิตาพร พุ่มแดง และคณะ (2567) และวุฒิพงษ์ ศรีจันทรา และคณะ (2568) ที่รูปแบบซึ่งผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้ เกณฑ์การวิจัยดัดแปลงจาก Yarbrough et al. (2010) โดยใช้ความสอดคล้องแทนความถูกต้อง จึงไม่ใช่การประเมินครบทุกมิติตามมาตรฐานเดิม และคะแนนเป็นความคิดเห็นก่อนใช้จริง ยังยืนยันประสิทธิผลในการลดภาวะการเรียนรู้ถดถอยหรือการใช้ในพื้นที่อื่นไม่ได้

ข้อจำกัดของการวิจัย ได้แก่ 1) ข้อมูลระยะที่ 1 เป็นการรายงานตนเองของผู้บริหาร 2) ผู้ประเมินบางส่วน (3 คนจาก 20 คน) เป็นผู้ร่วมพัฒนาแผนในระยะที่ 2 ซึ่งอาจทำให้ผลประเมินสูงกว่าความเป็นจริง 3) ขอบเขตการศึกษาจำกัดเฉพาะ สพป.ปทุมธานี เขต 1 4) ยังไม่มีข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรายเขตที่เผยแพร่สำหรับใช้เปรียบเทียบ และ 5) ยังไม่ได้ทดลองใช้แผนกลยุทธ์

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยนำไปสู่การจัดระบบแนวคิดเดิม (Bryson, 2018; World Bank, 2022; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ให้เหมาะกับบริบทของ สพป.ปทุมธานี เขต 1 ในรูปแบบ PLR–SMART Strategic Framework (Pathum Thani Learning Recovery Strategic Framework) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ S: Situation Analysis การวิเคราะห์สถานการณ์จากความต้องการจำเป็นและ SWOT (มาจากผลระยะที่ 1) M: Management Strategy การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ 5 ด้านตามลำดับ PNI (มาจากผลระยะที่ 2) A: Active Participation การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากรเขตพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาและประเมินแผน (มาจากระยะ

ที่ 2–3) R: Result-based Implementation การนำแผนสู่การปฏิบัติและติดตามด้วยตัวชี้วัด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เสนอไว้ในระบบติดตามของแผน และ T: Transformation for Sustainable Learning การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง ความใหม่ของกรอบอยู่ที่การเชื่อมความต้องการจำเป็นที่วัดได้เข้ากับกลยุทธ์และตัวชี้วัดในบริบทเขต 1 ส่วนองค์ประกอบ R และ T ยังไม่ได้ทดลองใช้และต้องได้รับการยืนยันในการวิจัยระยะต่อไป ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 PLR–SMART Strategic Framework (องค์ประกอบ S, M, A ผ่านการพัฒนาและประเมินในการวิจัยนี้ R และ T เป็นขั้นตอนและผลลัพธ์ที่คาดหวัง)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษา สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการเติมเต็มการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก (M 4.27) และมีความคาดหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.84) เมื่อเปรียบเทียบภายใน 5 ด้านที่ศึกษา ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การติดตามและประเมินผล ($PNI_{Modified}$ = 0.165) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (0.153) และการพัฒนาครูและบุคลากร (0.131) ผลดังกล่าวเป็นความคิดเห็นของผู้บริหาร มิใช่ผลการวัดภาวะการเรียนรู้ถดถอยของผู้เรียนโดยตรง

2. แผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ 4 ข้อ เป้าประสงค์ 5 ข้อ และ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3) พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร 4) ปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะพื้นฐาน และ 5) เสริมสร้างการบริหารเชิงนโยบาย การวางแผน และภาคีเครือข่าย พร้อมโครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และระบบติดตามประเมินผล

3. แผนกลยุทธ์ได้รับการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน (M= 4.60) ซึ่งเป็นการประเมินก่อนการใช้จริง จึงต้องทดลองใช้เพื่อประเมินผลลัพธ์ต่อไป

นอกจากนี้ ผลการวิจัยนำไปสู่ PLR–SMART Strategic Framework ซึ่งเป็นกรอบที่เสนอเพื่อมุ่งสนับสนุนการเติมเต็มการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สพป.ปทุมธานี เขต 1 โดยกรอบนี้ยังไม่ได้ทดลองใช้ จึงยังสรุปไม่ได้ว่าช่วยลดภาวะการเรียนรู้ถดถอยหรือสร้างความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ควรคัดเลือกสถานศึกษานำร่อง 3 แห่ง เพื่อปรับแผนให้เข้ากับบริบทของแต่ละแห่งและทดลองใช้ พร้อมประเมินผลก่อนขยายผลไปยังสถานศึกษาอื่นในเขต ทั้งนี้ ผลการวิจัยเป็นการรับรองคุณภาพของแผนจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ยังไม่ใช่ผลการทดสอบประสิทธิผล

1.2 เนื่องจากด้านการติดตามและประเมินผลมีความต้องการจำเป็นสูงสุด สถานศึกษาควรจัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคลเป็นลำดับแรก โดยมีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ อย่างน้อยประกอบด้วยการประเมินระดับการเรียนรู้ภาคเรียนละ 1 ครั้ง การบันทึกแผนช่วยเหลือรายบุคคล และการรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหาร ใช้ตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ที่ 1 ในตารางที่ 5 ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ควรสนับสนุนระบบและการพัฒนาครูด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทดลองใช้แผนกลยุทธ์ในสถานศึกษานำร่อง โดยประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ความครบถ้วนของการนำแผนไปใช้ และผลลัพธ์ของผู้เรียน เทียบกับข้อมูลก่อนใช้แผนหรือกลุ่มเปรียบเทียบตามความเหมาะสม เพื่อแยกผลของแผนออกจากปัจจัยอื่น

2.2 ควรเก็บข้อมูลจากครู ผู้ปกครอง และผู้เรียนเพิ่มเติม และขยายการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่นเพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมของแผนในบริบทที่หลากหลาย

2.3 การนำระบบวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ (Learning Analytics) หรือปัญญาประดิษฐ์มาใช้สนับสนุนการติดตามผู้เรียน เป็นแนวทางต่อยอดจากความต้องการจำเป็นด้านการติดตามและประเมินผลและด้านเทคโนโลยีที่พบแต่ควรประเมินความจำเป็น ความพร้อม และความเหมาะสมของสถานศึกษาก่อนดำเนินการ

เอกสารอ้างอิง

ฐิตาพร พุ่มแดง, ภารดี อนันต์นาวี และ พงศ์เทพ จิระโร. (2567). รูปแบบการบริหารจัดการการถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *วารสารศิลปการจัดการ, 8*(1), 498–517.

ทรงยศ รังสรรค์มณีนิล และ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. *วารสารรัชต์ภาคย์, 17*(53), 120–138.

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

บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2561). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: บริษัทวังอักษร จำกัด.

ปัญญากร เวชชศาสตร์, ภารดี อนันต์นาวี และ มนสิช สิทธิสมบูรณ์. (2565). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 9*(1), 231–248.

ปานรวี พุ่มสวย, ศิริพล แสนบุญส่ง และ พรเทพ รู้แผน. (2567). แนวทางพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7*(4), 804–827.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. (2562, 1 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก. หน้า 49–52.

เมธาวัลย์ วิพัฒน์ครุฑ และ มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2567). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของโรงเรียนประชาอุปถัมภ์. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 15*(1), 31–44.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 1–90.

วุฒิพงษ์ ศรีจันทรา, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และ กฤษกนก ดวงชาทม. (2568). รูปแบบการพัฒนาการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารสันติสุขปริทรรศน์, 6*(1), 165–179.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (2569). *นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. กลุ่มนโยบายและแผน*. สืบค้นจาก https://plan.ptt1.go.th/ทิศทางการจัดการศึกษา/นโยบาย-สพป-ปทุมธานี-เขต-1.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *แนวทางการขับเคลื่อนการเติมเต็มการเรียนรู้ (Learning Recovery) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

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

_____. (2567). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2565–2566: การฟื้นฟูการเรียนรู้เพื่ออนาคตของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สิริพรชัย บัวกองกุลรัตน์, ศักดินาภรณ์ นันที และ สุชาติ บางวิเศษ. (2567). การบริหารงานวิชาการในภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ, 4*(10), 1–12.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกลักษณ์ เจือมา และ โกวัฒน์ เทศบุตร. (2567). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 15*(1), 108–121.

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

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

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

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 140*, 5–55.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49–60.

UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms.* Paris: UNESCO.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.

World Bank. (2022). *Guide for learning recovery and acceleration: Using the RAPID framework to address COVID-19 learning losses and build forward better*. Washington, D.C.: World Bank.

Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2010). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users.* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.