



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES
OF SCHOOLS IN DIGITAL AGE

ทรงกลด เจนจิรวงานต์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES
OF SCHOOLS IN DIGITAL AGE



An Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Development and Management of Education)
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
ของ
ทรงกลด เจริญวรกานต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.พชชนัน นิรมิตรไชยนนท์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชไมพร ดิษฐาพร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง)

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
ผู้วิจัย	ทรงกลด เจนจิรวรกานต์
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 2) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นงานวิจัยประเภทการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 350 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดให้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนของจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม นำเสนอเนื้อหาและเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาองค์กร การประเมินผล การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนิเทศติดตาม 2) การศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดล องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลหลังการปรับแก้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .73 - .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบและมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .09 - .12 แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้ระหว่างร้อยละ 53-88 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้ง 7 องค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลโดยรวม 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 52 วิธีดำเนินการ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถานศึกษายุคดิจิทัล, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Title	THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES OF SCHOOLS IN DIGITAL AGE
Author	SONGKLOD JANEJIRAWORAKAN
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2024
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Sumolnit Kerdnoonwong

This research aims to : 1) study the confirmatory components of human resource development elements in digital-era educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, and 2) develop strategies for human resource development in digital-era educational institutions. This study follows a Research and Development (R&D) approach using a Mixed Method research approach combining qualitative and quantitative data collection methods. The population and sample group consisted of 350 individuals, including directors, deputy directors, and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. A stratified random sampling method was employed, categorizing educational institutions based on size in proportion to the number of teachers and personnel. Data collection was conducted using interviews and questionnaires. The statistical methods used for data analysis included percentages, mean, standard deviation, needs assessment index, confirmatory factor analysis, and content analysis from focus group discussions. The findings are presented in a descriptive narrative format. The research results were as follows: 1) The components of human resource development (HRD) strategies for digital-era educational institutions consist of seven key elements: needs assessment, individual development, professional development, organizational development, evaluation, performance management, and supervision and monitoring. 2) The second-order confirmatory factor analysis of the HRD model for digital-era educational institutions, after modification, showed that the factor loadings ranged between .73 and .94, with statistical significance at the .05 level for all components. The standard errors ranged from .09 to .12. Each component could explain between 53% and 88% of the variance in HRD for digital-era educational institutions, demonstrating that all seven components serve as significant indicators of overall HRD. 3) The Human Resource Development Strategy for digital-era educational institutions consists of three main strategies, seven sub-strategies, and 52 operational methods.

Keyword : human resource development strategies, digital-era educational institutions, the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างสูงจากบุคคลดังต่อไปนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูง ซึ่งท่านได้ให้ความเมตตา ให้ความเอาใจใส่ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดียิ่งในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.พสนัน นิรมิตไชนนท ซึ่งได้เมตตาเป็นประธานสอบรวมทั้งคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อความสำเร็จของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในทุกขั้นตอนของการวิจัย ทั้ง 2 ระยะเวลาของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งทุกท่านได้ให้เกียรติ สละเวลา และให้ความอนุเคราะห์เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ทางวิชาการที่ลุ่มลึกและทันสมัย รวมไปถึง ขอบพระคุณข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่สุกัญญา แซ่ลื้อ คุณพ่อสมชาย เจนจิรวรกานต์ และครอบครัวเจนจิรวรกานต์ เป็นอย่างสูง ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจตลอดมา จนประสบความสำเร็จในการศึกษา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณตนเองในความตั้งใจ แน่วแน่ ความพากเพียร วิริยะ อุตสาหะ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามาทุกระยะ ระหว่างทางของการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์จากการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนาการศึกษา และนอกจากนั้นขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่าน ผู้ซึ่งมีพระคุณและเป็นผู้มอบความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ทรงกลด เจนจิรวรกานต์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	12
1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร	
เขต 2.....	14
1.1 ประวัติความเป็นมา.....	14
1.2 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด.....	14
1.3 หลักการและแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร	
เขต 2.....	14

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	16
2.1 ความหมายของกลยุทธ์.....	16
2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์.....	16
2.3 หลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	18
2.4 การพัฒนากลยุทธ์.....	19
2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	27
2.4.2 การกำหนดกลยุทธ์.....	31
2.4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	37
2.4.4 การประเมินกลยุทธ์.....	38
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	40
3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	40
3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	41
3.3 เทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	42
3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	44
3.5 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	47
3.6.1 การประเมินความต้องการจำเป็น.....	52
3.6.2 การพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	56
3.6.3 การพัฒนาวิชาชีพ.....	59
3.6.4 การพัฒนาองค์กร.....	65
3.6.5 การประเมินผล.....	73
3.6.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	76
3.6.7 การนิเทศติดตาม.....	81
4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	87

4.1 หลักการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	87
4.2 ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	89
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	90
4.4 ครูผู้สอนยุคดิจิทัล	92
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	93
5.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	93
5.2 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	94
5.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	96
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
6.1 งานวิจัยในประเทศ	101
6.2 งานวิจัยต่างประเทศ	105
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	107
ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	107
ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง.....	107
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	107
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	108
การเก็บรวบรวมข้อมูล	109
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	110
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	111
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	111
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล	116

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	120
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	121
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	121
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	122
การเก็บรวบรวมข้อมูล	123
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	124
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	124
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	124
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	125
การเก็บรวบรวมข้อมูล	128
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	130
ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	131
ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง	131
ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	145
ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	202
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล	202
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล	265
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	279
สรุปผลการวิจัย	281
อภิปรายผลการวิจัย	289

ข้อเสนอแนะ	309
บรรณานุกรม.....	312
ภาคผนวก.....	333
ประวัติผู้เขียน	426



สารบัญตาราง

หน้า

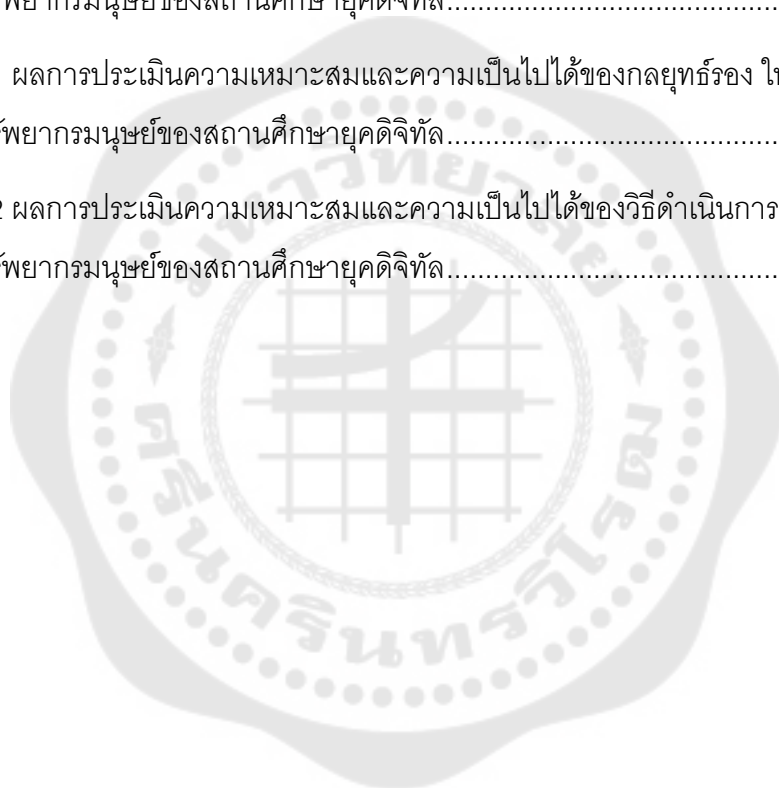
ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์.....	26
ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	51
ตาราง 3 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน	112
ตาราง 4 เกณฑ์สำหรับค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน.....	119
ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 350)	146
ตาราง 6 ผลการหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของข้อคำถาม (n = 350)....	149
ตาราง 7 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	151
ตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการประเมิน ความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350).....	153
ตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนา ปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350).....	156
ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนา วิชาชีพ หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)	158
ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนา องค์กร หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)	161
ตาราง 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการ ประเมินผล หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350).....	164
ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)	167
ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการนิเทศ ติดตาม หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350).....	171

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (n = 350)	174
ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 350)	182
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร (n = 350)	186
ตาราง 18 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	187
ตาราง 19 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ก่อนและหลังการปรับโมเดล.....	190
ตาราง 20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล หลังการปรับแก้ (n = 350)	192
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้ (n = 350)	194
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้ (n = 350).....	195
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้ (n = 350).....	196
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้ (n = 350).....	197
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้ (n = 350)	198
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้ (n = 350)	199
ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้ (n = 350).....	201
ตาราง 28 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินความต้องการจำเป็น.....	203
ตาราง 29 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินความต้องการจำเป็นด้วยกระบวนการ 2S-4M	204

ตาราง 30 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการประเมินความต้องการจำเป็น.....	205
ตาราง 31 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	207
ตาราง 32 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลด้วยกระบวนการ 2S-4M	208
ตาราง 33 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	209
ตาราง 34 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาวิชาชีพ	211
ตาราง 35 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาวิชาชีพด้วยกระบวนการ 2S-4M ...	212
ตาราง 36 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาวิชาชีพ	213
ตาราง 37 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาองค์กร	215
ตาราง 38 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาองค์กรด้วยกระบวนการ 2S-4M....	216
ตาราง 39 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาองค์กร	218
ตาราง 40 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินผล	220
ตาราง 41 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลด้วยกระบวนการ 2S-4M	221
ตาราง 42 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการประเมินผล	222
ตาราง 43 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	224

ตาราง 44 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ 2S-4M.....	225
ตาราง 45 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	227
ตาราง 46 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการนิเทศติดตาม.....	228
ตาราง 47 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการนิเทศติดตามด้วยกระบวนการ 2S-4M .	230
ตาราง 48 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการนิเทศติดตาม.....	231
ตาราง 49 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น.....	234
ตาราง 50 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	235
ตาราง 51 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	237
ตาราง 52 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาองค์กร.....	239
ตาราง 53 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการประเมินผล.....	241
ตาราง 54 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	243
ตาราง 55 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการนิเทศติดตาม.....	245
ตาราง 56 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	248

ตาราง 57 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัล	249
ตาราง 58 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครู และ บุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	252
ตาราง 59 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	255
ตาราง 60 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์ การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	266
ตาราง 61 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์ การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	267
ตาราง 62 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ ในกลยุทธ์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	269



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	11
ภาพประกอบ 2 กลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter)	20
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Wheelen and Hunger	21
ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์	24
ภาพประกอบ 5 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	28
ภาพประกอบ 6 ระดับของกลยุทธ์	32
ภาพประกอบ 7 กระบวนการนิเทศแบบ PIDRE	85
ภาพประกอบ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	95
ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้	155
ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้	157
ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้	160
ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้	163
ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้	166
ภาพประกอบ 14 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้	170
ภาพประกอบ 15 โมเดลองค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้	173
ภาพประกอบ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ตามสมมติฐาน	188
ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล หลังการปรับแก้	191
ภาพประกอบ 18 โมเดลกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	265

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศได้สร้างการเปลี่ยนแปลงและโอกาสให้แก่องค์กร เช่น เปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์และการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ในการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้มีการพัฒนาและก่อให้เกิดภูมิปัญญาใหม่ ซึ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี เพราะมนุษย์ได้ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรองรับวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมและอำนวยความสะดวก ตลอดจนเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่ระบุว่าประเทศไทยขับเคลื่อนด้วยการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม เพื่อปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ นวัตกรรมและการพัฒนาโดยรวม สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย (Sustainable Development Goals : SDGs) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) และข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่นำเสนอโดย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) ให้ข้อมูลว่า การศึกษาของโลกยุคใหม่เป็นการเรียนรู้จากสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชัน สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital devices & Tools) สอดคล้องกับเบลแลนกาและแบรนด์ท์ (Bellanca & Brandt, 2010) ซึ่งกล่าวว่าการศึกษามีคุณภาพจะต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนไปอย่างสิ้นเชิงโดยต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) เป็นองค์ประกอบด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ระบุว่า การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนจำเป็นต้องเน้นในด้านของความรู้และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามความเหมาะสมของช่วงวัย และพัฒนาความถนัดของปัจเจกบุคคล ประกอบกับให้มีการพัฒนาครูทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ ละช่วงวัยตามความเหมาะสม

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาครูซึ่งต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การศึกษาดูงาน รวมทั้งสัมมนาทั้งใน และนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (อนันต์ ศรีอำไพ, 2560) ทั้งนี้องค์กรในอนาคตจำเป็นต้องมีบุคลากรที่รอบรู้ในทุกระดับ ซึ่งสามารถเชื่อมโยง วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสม มีทักษะการบริหารจัดการควบคู่กับความรู้เฉพาะด้านของตนเอง (พระสมุห์นริศ นรินฺโท (แช่น้ำ), 2561)

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และพัฒนาทักษะไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้เรียนเท่านั้น ครูและบุคลากรทางการศึกษายังจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพร้อมรับและเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจาก มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์กร หากองค์กรมีบุคลากร ที่ไร้คุณภาพหรือไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ประสบปัญหาที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรนั้นมีผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนมีความรู้ ความสามารถ หรือมีศักยภาพสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ

จากการเปลี่ยนแปลงข้างต้น เป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทยต้องหันมาให้ความสำคัญ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ กระทรวงศึกษาธิการจึงออกนโยบายสำคัญ ประจำปีงบประมาณ 2567 เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาในการ สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนา การศึกษาเพื่อร่วมกัน “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era) ซึ่งจำเป็นจะต้องมีองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เท่าทันกับบริบทภายนอก และกระแสโลก ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีระบบเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความต้องการของสภาพสังคม และตลาดแรงงาน มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลสู่ความเป็นเลิศและเป็นผู้นำนวัตกรรม

อีกทั้งต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.ศธ., 2567)

ดังนั้น สถานศึกษาภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องดำเนินตามนโยบายดังกล่าว โดยในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ขนาดของสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย และมีจำนวนสถานศึกษามากที่สุดเมื่อเทียบกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดอื่น ๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่ ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 27 เขตการปกครอง ซึ่งพบว่า ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งเขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อ้างอิงจากงานวิจัยของ ดวงกมล ตระกูลพั้ว (2566) เรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่าภาพรวมการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการพัฒนาองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จากครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจในการสนับสนุนให้มีระบบการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพตามบริบทขององค์กร ตลอดจนดำเนินนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาษา มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ อุปกรณ์ดิจิทัล และอินเทอร์เน็ตให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเพียงพอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2568) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไอริน วัฒนพานิช (2568) เรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย แนวทางด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล แนวทางด้านความ

ฉลาดรู้ทางด้านดิจิทัล และแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สภาพปัญหาที่พบในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 คือ สภาพอัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. ได้กำหนด เนื่องจากมีการเกษียณอายุราชการจำนวนมาก อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้มีรูปแบบในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาค่อนข้างจำกัด และการสรรหาอัตราทดแทนตำแหน่งที่ว่าง เช่น การสอบแข่งขัน การคัดเลือก ต้องมีการเลื่อนระยะเวลาออกไป นอกจากนี้ยังพบว่า ความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ และรองลงมาคือ การพัฒนาทักษะด้านการใช้สื่อ นวัตกรรมการศึกษาโดยผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนากระบวนการวิจัยในชั้นเรียน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2565)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ 1) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนที่เน้นการสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลโดยวิธีโปรแกรมโค้ช 2) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านการพัฒนาสถานศึกษาที่เน้นการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นรายบุคคลโดยวิธีโปรแกรมโค้ช 3) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านการพัฒนาผู้เรียนที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียนเป็นกลุ่ม โดยวิธีการพัฒนาผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ 4) พัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล โดยวิธีการพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลอง (กนิช แลวงคันิล, 2562)

ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ช่วยในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและปรับเปลี่ยนองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดสมรรถนะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของสังคมและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การสนับสนุน 4) การพัฒนางาน และ 5) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และกรอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การบริหารความหลากหลาย 4) การจัดการความรู้ และ 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์, 2561)

เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล อันจะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ จำเป็นจะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ รวมถึงการยืนยันตัวแปรหรือองค์ประกอบ ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโมเดลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน (ธีระดา ภิฏญญ, 2561)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสรรค์สร้างการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาผ่านกลยุทธ์ในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ดังนั้น งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล จึงเป็นแนวทางในการแก้ไขสภาพปัญหาและเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันและการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ

- 1) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และเป็นผู้ได้รับรางวัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป รวมถึงเป็นผู้ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 238 คน ครูจำนวน 6,137 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 6,375 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดให้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนของจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 350 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มสำหรับการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 30 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ 1) องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็น การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาองค์กร การประเมินผล การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนิเทศติดตาม และ 2) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ โดยอาศัยขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการประเมินเพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้กำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็นโดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพจริงว่า

มีลักษณะเช่นใด จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินว่าจะนำองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางใด

1.2 การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผ่านการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับงานในลักษณะเฉพาะด้วยวิธีการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ทักษะ เพื่อเสริมสร้างระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรในสถานศึกษายุคดิจิทัล

1.4 การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และสนับสนุนความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้

1.5 การประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม และคุณสมบัติของครูและบุคลากรในสถานศึกษาผ่านการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน

1.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อทำข้อตกลง ร่วมในการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย และการวัดผล โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.7 การนิเทศติดตาม หมายถึง กระบวนการแนะนำ ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ช่วยเหลือ และส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผ่านการนิเทศทางตรง การนิเทศทางอ้อม การนิเทศภายใน หรือการประชุมปฏิบัติการ เพื่อนำผลการนิเทศไปปรับปรุง พัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 238 คน ครูจำนวน 6,137 คน รวมจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 6,375 คน

3. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ครอบคลุมเขตการปกครอง 27 เขต และจำนวนโรงเรียนที่สังกัดจำนวนทั้งสิ้น 52 โรงเรียน

4. สถานศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง สถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง 2) ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม และ 4) เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ ได้แก่ เนดเลอร์ (Nadler, 1970) โด날ด์สันและสแกนเนล (Donaldson & Scannell, 2000) เพซ สมิธ และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991) ดีลาฮาเย (Delahaye, 2000) สแวนสันและโฮลตัน (Swanson & Holton, 2001) กิลลี เอ็กแลนด์ และเมคูนิก (Gilley, Egglund, & Maycunich, 2002) โนว์ (Noe, 2013) ลิ้ม เวอเนอ และเดไซโมน (Lim, Werner, & Desimone, 2013) จาคอบ (R. L. Jacobs, 2014) จาคอบและแวง (Jacobs & Wang, 2014) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2548) วรรัตน์ เขียวไพร (2551) จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559) และลักษณะ ศิริวรรณ (2560) โดยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การพัฒนาองค์กร 5) การประเมินผล 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) การนิเทศติดตาม และลักษณะของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง 2) ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม และ 4) เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

จากนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ และยืนยันตัวแปรหรือองค์ประกอบตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโมเดลที่ได้จากการ เก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกัน (ธีระดา ภิฏ โณ , 2561) โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษา และพิสูจน์ถึงความเป็นปัจจุบันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งมุ่ง แสวงหารายละเอียดหรือตัวแปรที่แปรเปลี่ยนไปในแต่ละองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้เป็น กรอบแนวคิดสำหรับการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

ในขั้นตอนของการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันจากการวิจัยระยะที่ 1 มาร่วมสังเคราะห์และประมวลผล นอกจากนี้ผู้วิจัย ยังได้จัดทำตาราง SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำร่างกลยุทธ์ฯ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในตามรูปแบบ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST โดยร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัลประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ

สำหรับขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ ได้แก่ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) สตรีกแลนด์ ทอมป์สันและแกมเบิล (Strickland, Thompson, & Gamble, 2007) วีเลน และคณะ (Wheelen & Hunger, 2023) เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2552) ณัฐฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553) สุพานี สฤณวิชานิช (2553) ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ภักดี มานะหิรัญ เวท (2555) สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) วิรัช สงวนวงษ์วาน (2560) และกลุ่มขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความ สามัคคีปรองดอง (2561)

โดยสามารถสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การ ประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัลที่สมบูรณ์ หลังจากที่ได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบ แนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1.1 ประวัติความเป็นมา

1.2 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

1.3 หลักการและแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์

2.3 หลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.4 การพัฒนากลยุทธ์

2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.4.2 การกำหนดกลยุทธ์

2.4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.4.4 การประเมินกลยุทธ์

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 เทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.5 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.5.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

3.5.2 การพัฒนาปัจเจกบุคคล

3.5.3 การพัฒนาวิชาชีพ

3.5.4 การพัฒนาองค์กร

3.5.5 การประเมินผล

3.5.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

3.5.7 การนิเทศติดตาม

4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษายุคดิจิทัล

4.1 หลักการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

4.2 ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

4.4 ครูผู้สอนยุคดิจิทัล

5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

5.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

5.2 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

5.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

จากการศึกษาเอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถสรุปข้อมูลพื้นฐานได้ ดังนี้

1.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จัดตั้งเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) ประกอบด้วยเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ครอบคลุมเขตการปกครอง 27 เขต ได้แก่ สายไหม สะพานสูง ยานนาวา พระโขนง บางรัก ดินแดง คลองเตย มีนบุรี ประเวศ ห้วยขวาง หลักสี่ หนองจอก สวนหลวง วังทองหลาง ลาดพร้าว ลาดกระบัง บึงกุ่ม บางเขน บางนา บางคอแหลม บางกะปิ ดอนเมือง สาทร วัฒนา จตุจักร คลองสามวา และคันนายาว

1.2 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จากทั้งสิ้น 52 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 238 คน แบ่งออกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 52 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 186 คน และจำนวนครูทั้งสิ้น 6,137 คน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2566)

1.3 หลักการและแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

จากการศึกษาเอกสารของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถระบุนายละเอียดของหลักการและแนวคิดได้ดังต่อไปนี้

1.3.1 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังเกี่ยวกับคุณธรรม ความเป็นไทย และระบอบประชาธิปไตย โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนได้เรียนตามศักยภาพตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนและพัฒนากระบวนการวิจัย นวัตกรรม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล

1.3.2 การกิจและอำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดสรรงบประมาณและเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่อให้เกิดสภาพคล่องตัวกับสถานศึกษาในสังกัด
3. ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด
4. ระดมทรัพยากรในด้านงบประมาณและบุคคล เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และรองรับสภาพสังคมในบริบทดิจิทัล
5. ดำเนินการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและส่งเสริมประสิทธิภาพของสถานศึกษา
6. ส่งเสริมให้องค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีส่วนร่วมกับชุมชน และสถานศึกษาในสังกัด เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 52 โรงเรียน ครอบคลุมเขตการปกครองทั้ง 27 เขต และมีภาระหน้าที่ในการจัดทำนโยบายที่เหมาะสมกับสภาพสังคม พร้อมทั้งจัดตั้งงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัด และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งประสาน ส่งเสริม กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายความหมายของกลยุทธ์ ดังนี้

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำซ้ำอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2023) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจทางการบริหาร ซึ่งช่วยกำหนดวิธีดำเนินงานในอนาคต ขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการ ตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

พิบูล ธิปะปาล (2560) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง ขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ จากทั้ง สภาพแวดล้อมในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

สุชาติ ธาดาร่างเวช (2563) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน และกำหนดแนวทางการดำเนินการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ แก่บุคคลและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรใน ภาพรวม

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การ ปฏิบัติ

2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายองค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังนี้

เดวิด (David, 2017) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยเป็นการตอบคำถามว่า เราต้องการจะเป็นอะไร ซึ่งข้อความวิสัยทัศน์มักเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์กรคาดหวังจะเป็นในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง ประกาศหรือข้อความของหน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต รวมถึงการกำหนดรูปแบบองค์กรว่าเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด

3. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าประสงค์จะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดพันธกิจ ว่าจะต้องทำสิ่งใดเป็นสำคัญ

4. ยุทธศาสตร์ (Tactics) หมายถึง การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้เหมาะสมต่อเนื้อและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในบริบทขององค์กร

เสนาะ ตียาว (2557) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ 4) การกำหนดยุทธศาสตร์ และ 5) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดภารกิจ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 6) การกำหนดกลยุทธ์ และ 7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ทองดี ศรีตระการ (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมุ่งอนาคตผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 3) การกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวิเคราะห์ และการจัดวางกลยุทธ์ และ 4) เน้นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย หลักการ “MVOSA” คือ 1) พันธกิจ (Mission : M) 2) วิสัยทัศน์ (Vision : V) 3) อุปสรรค (Obstacle : O) 4) กลยุทธ์ (Strategy : S) และ 5) แผนปฏิบัติการ (Action Plan : A)

จากการศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ หมายถึง ส่วนประกอบสำคัญที่ปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์

2.3 หลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนี้

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้าง ประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และตลอดทั้งองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์จะช่วยสร้างความ ได้เปรียบในหลาย ๆ ด้าน ประกอบด้วย

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น นำไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ ทำให้ผู้บริหาร สามารถนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม
3. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สำคัญ โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสมจากประโยชน์หลักที่คาดว่าองค์กรจะได้รับ

ก้องเกียรติ โอกาสวงการ (2560) กล่าวว่า กลยุทธ์มีส่วนในการเอาชนะคู่แข่ง และมีความผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์มาปรับ ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

อิสราวดิ ชำนาญกิจ (2563) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์ คือ เครื่องมือ ของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น โดยควรเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะ อื่น ๆ เพราะจะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

2.4 การพัฒนากลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ

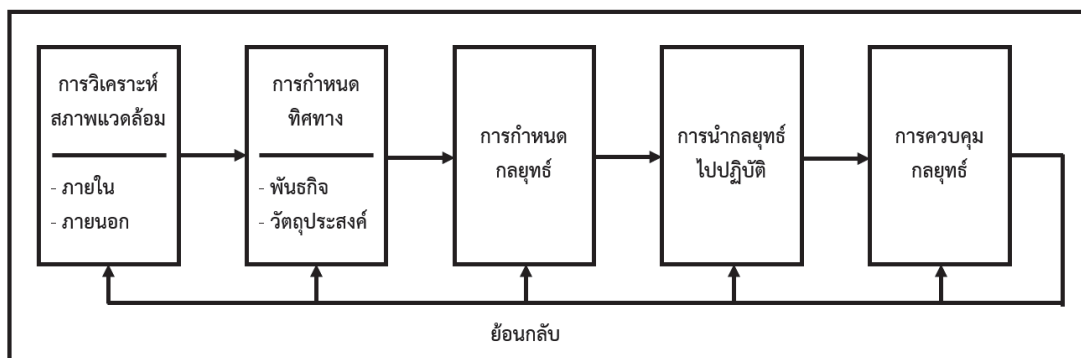
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยการกำหนดตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์ โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1990) สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter)

ที่มา : Samuel C. Certo and Paul J. Peter (1990)

สตรีกแลนด์และคณะ (Strickland et al., 2007) กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนมโนทัศน์ให้เป็นวิธีการเฉพาะเพื่อดำเนินตามเป้าประสงค์ที่กำหนด
3. การพัฒนากลยุทธ์ตามทฤษฎีและหลักการที่อ้างอิง
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. การประเมินผลจากการใช้กลยุทธ์ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

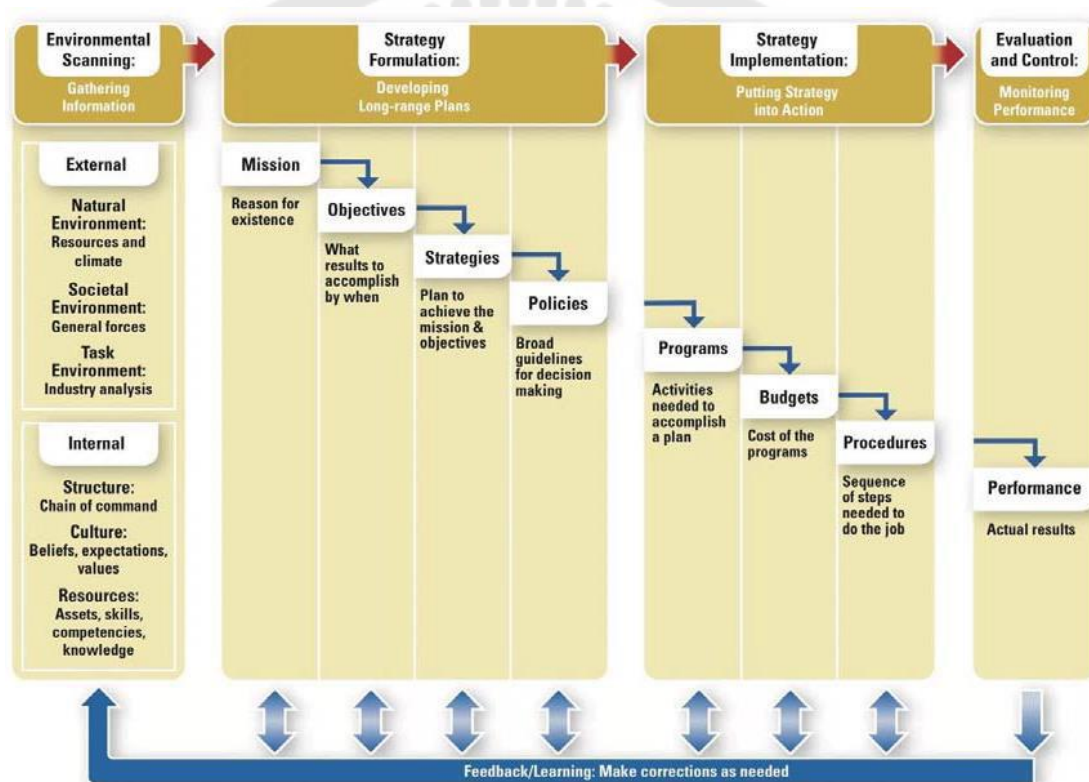
วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2023) กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การตรวจสอบข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อแจ้งข้อมูลเหล่านั้นให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบผ่านการประชาสัมพันธ์

2. การกำหนดกลยุทธ์ คือ การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในร่วมกับภายนอก มาพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขสภาพปัญหาของบริษัท

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ คือ กระบวนการดำเนินงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่อการปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงานจัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงานในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร

4. การประเมินและการควบคุม คือ กิจกรรมขององค์กรเพื่อนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ สรุปได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Wheelen and Hunger

ที่มา: Thomas L. Wheelen and David J. Hunger (2018)

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์การก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนขององค์การหลายส่วน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบ และประเมินผลกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การริเริ่มพัฒนากลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ตามบริบท และ 5) การประเมินกลยุทธ์ตามสภาพจริง

เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์ (2553) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์การการปรับการดำเนินงาน

3. การติดตามและประเมินผลเพื่อให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ คือ ขั้นตอน que เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร ภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่ทำได้ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ขั้นตอนที่ต้องนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยสำรวจสภาพปัญหาที่พบ พร้อมกับอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาหาแนวทางการป้องกันในอนาคต

3. การประเมินผลกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนสุดท้ายในการตรวจสอบกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและในด้านของการใช้ประโยชน์กับบุคลากรในองค์กร รวมถึงเปรียบเทียบผลลัพธ์ในปัจจุบันกับอดีตเพื่อมองเห็นแนวโน้มของการปรับกลยุทธ์ในอนาคต

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์

ภักดี มานะหิรัญเวท (2555) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

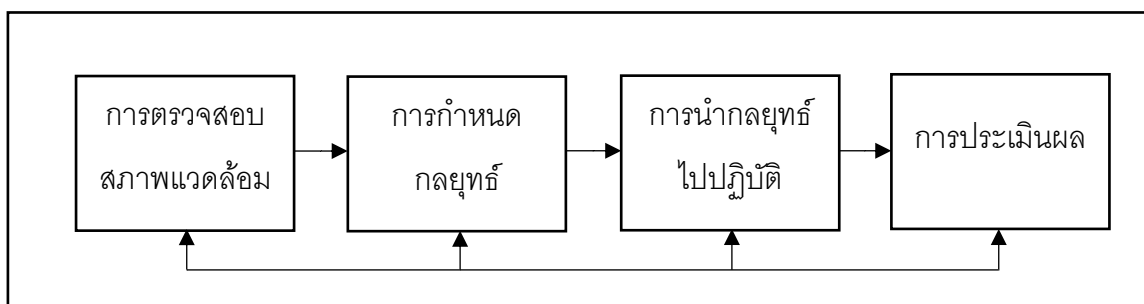
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการกำกับประเมินผล และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการจัดการโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยรวมถึงการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และนโยบาย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยการจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลและควบคุม กระบวนการนี้ต้องมีการกำกับผลการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสภาพจริง ใกล้เคียงกับผลงานที่คาดหวัง

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า ขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผล โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่องดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์

ที่มา : สูดใจ วันอุดมเดชชัย (2556)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2560) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การตรวจสอบข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในผ่านกระบวนการ SWOT โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของกลุ่มประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส
2. การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว โดยคำนึงถึงภาวะคุกคาม โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะถูกกำหนดอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ 1) นโยบาย 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ และ 4) ประเด็นกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน งบประมาณ และวิธีการปฏิบัติ
4. การประเมินผลกลยุทธ์ คือ กระบวนการวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ว่าเกิดประสิทธิผลมากน้อยอย่างไรต่อองค์กร

กลุ่มขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (2561) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ
2. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว

จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการใช้เครื่องมือในการติดตามผล เช่น การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน รายปี เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) สตริกแลนด์และคณะ (Strickland et al., 2007) วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2023) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552) วัชร ชาติวิศิษฐ์ (2553) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ภัคดี มานะหิรัญเวท (2555) สุธใจ วันอุดมเดชชัย (2556) วิรัช สงวนวงศ์วาน (2560) กลุ่มขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (2561) สามารถสังเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัย	ขั้นตอนของกลยุทธ์	การจัดการ	รวม														
			Certo & Peter (1990)	Thomson & Strickland (2007)	Wheelen & Hunger (2018)	เนตรวิมลนา ยววิราช (2552)	ณัฐวิมลน์ เสงี่ยมงาม (2552)	เรวัตร ชวตวิมลน์ (2553)	สุพจน์ สุภาวิมลน์ (2553)	ณัฐวิมลน์ พระงาม (2555)	ภักดี งามะวิมลน์ (2555)	สุดใจ วิมลอุดมเมตตวิมลน์ (2556)	วิมลน์ สงวนวิมลน์ (2560)	กลุ่มวิมลน์เคสเรียนปฏิรูปประเทศ	ยุทธศาสตร์ชาติ และภารกิจวิมลน์	ความสามัคคีปรองดอง (2561)	
	1. การประเมินกลยุทธ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	3. การกำหนดกลยุทธ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	5. การกำหนดทิศทางองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	6. การกำหนดวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	7. การกำหนดวัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

จากตารางการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกัน ซึ่งสามารถสรุปการพัฒนากลยุทธ์ได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้ดังนี้

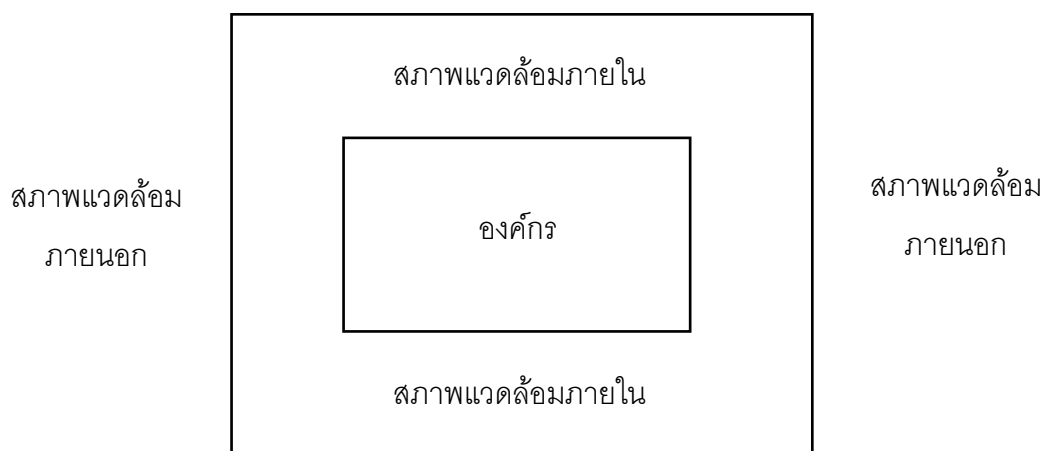
เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) กล่าวว่า การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาส ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่ เป้าหมาย

วีเล็นและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2023) กล่าวว่า การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ซึ่งทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่ใน ภายในองค์กรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมองค์กร โดยองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ อาทิ บุคลากร นโยบายองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่ใน ภายนอกองค์กรมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยองค์กรไม่สามารถควบคุม ปัจจัยเหล่านี้ได้ ทั้งนี้อิทธิพลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบโดยอาจทำให้องค์กรล้มเหลวหรือ เจริญก้าวหน้าได้ สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมเพื่อการ แข่งขัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ โดยอาจกล่าวรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายนอกดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555)

พงษ์ลิขิต เพชรผล (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรง เพื่อวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

รังสรรค์ มณีเล็ก (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน โดยมุ่งศึกษา กระบวนการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวกับบุคลากร เงิน และการบริหารการจัดการ นอกจากนี้การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งศึกษาในด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมือง

วรางคณา ผลประเสริฐ (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง

พันธวิษญ์ เลียงชีพชอบ (2561) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่เป็นในการแก้ปัญหา

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการกำกับประเมินผลและเผยแพร่ข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยเน้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis)

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้ดังนี้

พินิจ มีทองคำ (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นการประเมินศักยภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต และในปัจจุบันว่า ประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีจุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) หรือมีศักยภาพการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถอาศัยหลักการวิเคราะห์ตามรูปแบบ 2S-4M ดังนี้

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) เช่น โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) เช่น ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของนักเรียน
3. บุคลากร (Man : M1) เช่น จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอกับการดำเนินงาน ตรงตามวิชาเอกที่สอน และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เช่น ความเพียงพอ ความสะดวกตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) เช่น ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบำรุง ดูแลรักษา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถกระทำได้ ดังนี้

1. การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การระบุความสามารถขององค์กร เป็นการรวมทรัพยากรขององค์กรที่เป็นความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นขององค์กร

3. การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไรขององค์กรจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของผลตอบแทน

4. การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องตัดสินใจจากโอกาสจากภายนอก

5. การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้อย่างเต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นใดเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นกระบวนการที่พิจารณาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 2S-4M เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการยกวางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้ดังนี้

วรารคณา ผลประเสริฐ (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์กร โดยวิเคราะห์ในด้านการเป็นโอกาส (Opportunities) หรือภาวะคุกคาม (Threats) สามารถจำแนกตามขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบ 2) การติดตาม 3) การพยากรณ์ และ 4) การประเมิน

พฤทธิ ศิริบริวรรณพิทักษ์ (2563) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats)

หลักนิยมทั่วไปสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มักใช้รูปแบบ “C-PEST” ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของลูกค้า การวิเคราะห์สภาพทางการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม และเทคโนโลยี โดยแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors : C) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหน่วยงานท้องถิ่น

2. สภาพการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายมติคณะรัฐมนตรีและกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งความมั่นคงของรัฐบาลและอื่น ๆ

3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค/ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจชุมชน รายได้ของผู้ปกครอง และอื่น ๆ

4. สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค ระบบนิเวศน์ และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

5. สภาพทางเทคโนโลยี (Technological : T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การผลิตคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

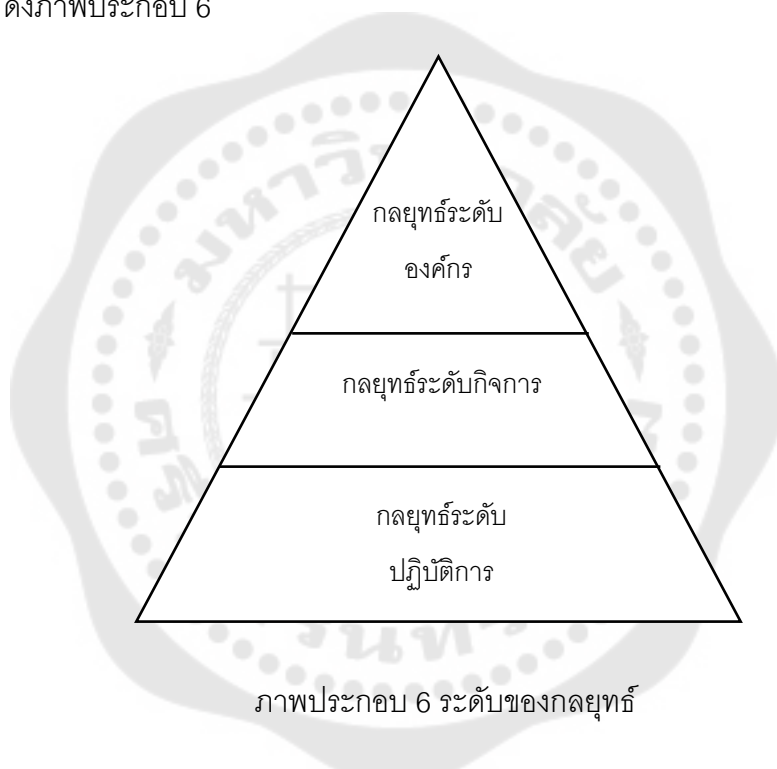
จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกระบวนการที่พิจารณาถึงโอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อความเสี่ยงและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาคุคิจิทัล

2.4.2 การกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ได้ดังนี้

เดวิด (David, 2017) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่สอดคล้องและตอบสนองต่อบริบทขององค์กร และ 2) กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ที่แบ่งออกตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2555) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกัน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกิจการ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ดังภาพประกอบ 6



ที่มา: อนิวัช แก้วจันทน์ (2555)

วรจกณา ผลประเสริฐ (2560) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ รวมทั้งผ่านการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

เฉลิมวุฒิ แทนสุวรรณ (2561) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กับผลลัพธ์จากในอดีตที่ผ่านมา

ปาฐ์ ไกรวิญญู (2561) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางขององค์กร และการรวบรวมแผนงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และสร้างทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการได้มาซึ่งแนวทางในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบแผนระยะยาว ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร กิจกรรม และปฏิบัติการ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ 3) กลยุทธ์การถอนตัว และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบของการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) ซึ่งจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจ เพื่อดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาใช้บริการองค์กรของตน

2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ ใช้สำหรับกรณีที่แนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรมากนัก ซึ่งกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพจะช่วยให้องค์กรประหยัดรายจ่าย และลดภาวะความเสี่ยงที่องค์กรจะได้รับ

3. กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลง เมื่อองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง

4. กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

นิตยา เพ็ญศิริินภา (2555) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองของวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรมี 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจ โดยพิจารณาโครงสร้างว่าหน่วยธุรกิจใด การกระจายของธุรกิจ และโอกาสการขยายตัวของธุรกิจ

2. การบริหารกลุ่มธุรกิจ กำหนดแนวทางที่กลุ่มธุรกิจจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจ เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงาน หรือทรัพยากรทางการบริหาร

4. การกำหนดลำดับความสำคัญ เนื่องจากในแต่ละธุรกิจจะมีทรัพยากรที่จำกัด มีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ตลอดจนข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่มีเฉพาะตัว ทำให้ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร สรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อมุ่งเน้นการขยายตัวขององค์กรในเชิงธุรกิจ โดยอาศัยการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อตอบสนองของวัตถุประสงค์หลักในภาพรวม ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ การกำหนดตำแหน่ง การบริหารกลุ่มองค์กร การเสริมสร้างความเข้มแข็ง และการลำดับความสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับกิจการ

พอตเตอร์ (Porter, 1998) กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับกิจการ คือ การพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับกิจการนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) คู่แข่งขัน (Competitor) 2) ราคาของสินค้าและบริการ (Price) 3) ลูกค้ำ

เป้าหมาย (Customer) 4) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (Quality) 5) ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) และ 6) การเลิกดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการ (Divestment or Liquidation)

สมยศ นาวิการ (2560) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีกลยุทธ์ในระดับกิจการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ซึ่งการสร้างการแข่งขันในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) คุณภาพ (Quality) 3) นวัตกรรม (Innovation) และ 4) การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness)

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับกิจการ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับกิจการเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร และการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน อันจะส่งผลต่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่งภายนอกองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เกริกยศ ชลายนเดชะ (2551) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับกิจการที่กำหนดขึ้น เป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรม การดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กร และต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการขององค์กรโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลา น้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียมากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริง ในองค์กร

ธนชัย ยมจินดา (2559) กล่าวว่า ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกลยุทธ์ในระดับ ปฏิบัติการ ต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่าในองค์ประกอบความสามารถ ทางการแข่งขัน 4 ด้าน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถ เพื่อสนองตอบ ความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนองกลยุทธ์ระดับกิจการ
2. กำกับและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. สร้างและพัฒนามาตรวัดผลการดำเนินงาน กำหนดมาตรฐานการ ดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กร

ธนวัฒน์ ทีปะปาล (2565) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตาม ภาระหน้าที่ต่าง ๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การดำเนินงาน 2) กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการ ผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับ ปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการเพื่อจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับกิจการ ที่กำหนดขึ้น โดยมีข้อแตกต่างจากกลยุทธ์ระดับอื่นในด้านเวลาที่ใช้สั้นกว่า มีทิศทาง ที่เฉพาะเจาะจง และเป็นกลยุทธ์ที่บุคลากรในองค์กรได้นำไปปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

2.4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้ดังนี้

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Perter, 1990) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อนำกลยุทธ์ใหม่มาปรับใช้จะดำเนินการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบผลสำเร็จ

เดสส์และมิลล์ (Dess & Mille, 1993) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง ประกอบด้วย การประสมประสาน โครงสร้างองค์กร การควบคุมเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นงานของบุคคลทุกระดับในองค์กร โดยทั่วไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรในองค์กร ทั้งนี้องค์กรอาจนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นำไปปฏิบัติพร้อมกันหรืออาจจะเริ่มทีละระดับก็ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมแต่ละปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

วรางคณา ผลประเสริฐ (2560) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในหรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

อภิรดี จริยารังสีโรจน์ (2562) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจสำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกัน จึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

นันทรัตน์ เจริญกุล (2564) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการประยุกต์ใช้และบูรณาการแนวทางที่กำหนดสู่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ผ่านการจัดโครงสร้าง

บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงกลยุทธ์
2. การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร
3. การปรับปรุงระบบภายในองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผนทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ระบบข่าวสารและการควบคุม ระบบกฎเกณฑ์การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และระบบการเมืองในองค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และวิธีการดำเนินงานในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล แก่กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดตามคุณสมบัติ เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ ให้มีความสมบูรณ์

2.4.4 การประเมินกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ ได้ดังนี้

เดสส์และมิลล์ (Dess & Mille, 1993) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นวิธีที่สร้างความมั่นใจว่าแผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม วิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกต้อง มีความเป็นไปได้ และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน เพื่อเป็นเกณฑ์สำหรับปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานที่ดีจะต้องไม่สูงเกินไป วัดได้จริง และมีความท้าทาย

ขั้นที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงาน วัดได้ 2 วิธี คือ 1) เกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นวิธีที่วัดง่ายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) เกณฑ์เชิงคุณภาพ ใช้ในการวัดความพึงพอใจ

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน จำเป็นจะต้องหาสาเหตุเพื่อแก้ไข

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการแก้ไข เพื่อเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัดในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่อง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นวิธีการวัดคุณภาพในเชิงปริมาณ เพื่ออธิบายในด้านของความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสภาพจริง โดยมีขั้นตอนในการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1. การตรวจสอบสมมุติฐานของกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

2. เปรียบเทียบผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อนิวัช แก้วจันทน์ (2555) กล่าวว่า ประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการขั้นตอนตรวจสอบกลยุทธ์ว่ามีผลลัพธ์เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่มีอยู่แล้วในอดีต ผลการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่คาดหวังในอนาคต

วรางคณา ผลประเสริฐ (2560) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ การประเมินกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. มีความเหมาะสม กล่าวคือ กลยุทธ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพบริบทขององค์กรที่นำมาใช้ หรือสามารถนำไปใช้กับองค์กรที่มีสภาพบริบทใกล้เคียงกัน

2. มีความถูกต้อง กล่าวคือ กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นถูกต้องตามหลักการพัฒนา กลยุทธ์ มีความชัดเจน และเข้าใจได้ถึงวิธีการที่จะนำไปปฏิบัติ

3. ความเป็นประโยชน์ กล่าวคือ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น สามารถสร้างประโยชน์ในแง่ประสิทธิภาพของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม

4. ความเป็นไปได้ กล่าวคือ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริง อย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น และทันสมัย

เฉลิมวุฒิ แทนสุวรรณ (2561) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ โดยแบ่งการประเมินกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง และด้านความเป็นไปได้

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการของกลยุทธ์ เพื่อนำผลลัพธ์ในการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายในการประเมินกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เพื่อให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แนดเลอร์ (Nadler, 1970) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ถูกจัดในช่วงเวลาที่กำหนดและออกแบบมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

สมิท (R. H. Smith, 1980) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง โปรแกรมที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อสร้างผลกำไรและความรู้แก่บุคลากรในองค์กร

เบอร์ตัน (Burton, 2015) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการที่มุ่งเน้นในส่วนของการฝึกอบรม และการพัฒนาองค์กรให้เกิดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

แมคไกวร์ (McGuire, 2017) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการฝึกอบรม และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ผ่านการสื่อสารและการเป็นต้นแบบของผู้นำ

กราโด (Grado, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการพัฒนาประสบการณ์ให้บุคคลเกิดความเจริญและออกงานทางปัญญา พร้อมด้วยทักษะที่จำเป็นในการปรับตัวเข้ากับสภาพบริบทของสังคม

มอร์ตัน (Morton, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ การอบรมแลกเปลี่ยน และสร้างทัศนคติที่ดีร่วมกัน

มอยเยอร์ (Moyer, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะสำคัญของมนุษย์ ในด้านของทักษะ องค์ความรู้ และทัศนคติ ซึ่งหมายรวมถึง การสื่อสารและการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน

โรส (Ross, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการในลักษณะการบูรณาการและแบบองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้หลายรูปแบบ

สมิธ (A. M. Smith, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ผ่านการเรียนรู้จากสภาวะการณ์จริง โดยอาศัยภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ซาสีเรกาและแอสฮอค (Sasirekha & Ashok, 2020) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่บูรณาการศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ มวลประสบการณ์ และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีร่วมกัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหวังขององค์กร

3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

สแวนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton, 2001) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จทั้งส่วนบุคคลและระบบองค์กร โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ 1) กระบวนการในการเรียนรู้ 2) วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร

วรรัตน์ เขียวไพบรี (2551) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนในด้านความรู้ และความคิดเชิงบวกต่อองค์กร โดยแบ่งวัตถุประสงค์เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ปรับปรุงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ส่งเสริมในด้านทัศนคติและค่านิยมที่เหมาะสม ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและเรียนรู้เทคนิคการปฏิบัติงาน และ

2. ระดับองค์กร เพื่อสร้างนโยบาย และช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างเหมาะสม อีกทั้งยกระดับคุณภาพองค์กร ลดอัตราการลาออก และเสริมสร้างกลไกการดำเนินงานที่มีระบบและเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ

ศิริกัศสรส์ วงศ์ทองดี (2559) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) เพื่อสร้างเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับบุคคล และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการบริหารองค์กร คือ

1. เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในหน่วยงานประเภทต่าง ๆ รวมถึงช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และลดปริมาณการลาออกของบุคลากรในองค์กร

2. เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองตามความต้องการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านทักษะและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ มีความผาสุก และพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3. เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร

4. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง ในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในแง่ของทรัพยากรบุคคล และประสิทธิผลขององค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมความสามารถ ทักษะ และประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ลดความขัดแย้ง และป้องกันการขาดแคลนและลดการลาออกของบุคลากรประจำสายงาน รวมทั้งช่วยพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3.3 เทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แนดเลอร์ (Nadler, 1970) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present) เป้าหมายคือ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

2. การศึกษา (Education) เป็นการเพิ่มพูนความรู้และมโนทัศน์ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมบุคลากรในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานและอาศัยความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ การพัฒนาองค์กรนั้น จะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ลิ้มและคณะ (Lim et al., 2013) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ๆ คือ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาองค์กร และ 3) การพัฒนาวิชาชีพ

จาคอบ (R. L. Jacobs, 2014) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งจะเน้นรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) คือ การอบรมโดยวิทยากรผู้มีความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะช่วยสร้างความสนใจและแรงบันดาลใจแก่ผู้เข้าร่วมการอบรม ทั้งนี้วิทยากรจำเป็นต้องใช้เทคนิคการสื่อสารที่จะช่วยให้บุคลากรที่รับฟัง เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาตนเองตามคำแนะนำ

2. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำเสนอด้วยสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะต้องแสวงหาแนวทางที่สร้างสรรค์ หรือทางออกใหม่ที่ตอบรับกับสถานการณ์นั้น ๆ ตลอดจนวิเคราะห์ผลดี-ผลเสีย ที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจ

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) คือ การเข้าถึงตัวตนของตัวละครคนที่ทำการสมมติขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่วิทยากรหรือผู้ดำเนินรายการเป็นผู้กำหนด ซึ่งแต่ละตัวละครจะมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าผู้เข้ารับการอบรมจะตีความ หรือวิเคราะห์ตัวละครออกมาในรูปแบบใด

4. การใช้เหตุการณ์จำลอง (Simulations) คือ การค้นหาวิธีการป้องกันในสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจริง หรือหาแนวทางในการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ

5. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม (Behavior Modeling) คือ การนำเสนอตัวอย่างพฤติกรรมให้แก่ผู้เข้าอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

6. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (In-basket Training) คือ การรับฟังเสียงสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการอบรม ถึงเรื่องของการต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องที่กำหนด ซึ่งจะได้เห็นถึงแง่คิดและมุมมองที่มีความแตกต่างกัน

สุทิน ฤกษ์ขำ (2560) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ประการหลัก คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนองค์ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนได้รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาองค์กรและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

สแวนสัน และฮอลตัน (Swanson & Holton, 2001) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีที่มาจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ 2) ทฤษฎีทางจิตวิทยา และ 3) ทฤษฎีระบบโดยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.1 องค์ประกอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Economic Theory Component of HRD)

แฮมเมอร์และแชมปี (Hammer & Champy, 1994) ได้กล่าวถึง มุมมองทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีทรัพยากรที่จำกัด 2) ทฤษฎีทรัพยากรอย่างยั่งยืน และ 3) ทฤษฎีทุนมนุษย์

1. ทฤษฎีทรัพยากรที่จำกัด กล่าวถึง แนวคิดที่ว่าทุกสิ่งล้วนเป็นข้อจำกัดให้เราต้องตัดสินใจในการที่จะลงทุน พัฒนา หรือต่อยอดทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งเราจะต้องคาดการณ์ถึงผลกระทบที่ตามมา รวมทั้งค้นหาแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียในระยะยาว

2. ทฤษฎีทรัพยากรอย่างยั่งยืน กล่าวถึง การพัฒนาในด้านเทคโนโลยีของมนุษย์เพื่อจัดการทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ยังรวมถึงการแข่งขันในแง่ของสติปัญญา และการใช้องค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

3. ทฤษฎีทุนมนุษย์ กล่าวถึง การสร้างคุณค่าในแง่ของการศึกษา และสาธารณสุข โดยมองว่ามนุษย์ทุกคนควรได้รับการพัฒนาทักษะ องค์ความรู้ ตลอดจนมีสุขภาพที่สมบูรณ์อย่างเท่าเทียม ซึ่งทรัพยากรบุคคลมีผลสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า มุมมองทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ทฤษฎีทรัพยากรที่จำกัด ทฤษฎีทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทฤษฎีทุนมนุษย์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นถึงข้อจำกัดในทางการเงินและเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

3.4.2 องค์ประกอบทฤษฎีทางจิตวิทยาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Psychological Theory Component of HRD)

เวอร์ไธเมอร์ (Wertheimer, 1924) กล่าวว่า มุมมองทางทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ 1) จิตวิทยากลุ่มเกสตัลท์ 2) จิตวิทยาด้านพฤติกรรม และ 3) จิตวิทยาการรับรู้

1. จิตวิทยากลุ่มเกสตัลท์ กล่าวถึง ภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นมา โดยไม่ได้แยกเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง และเน้นไปที่พฤติกรรมการรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐาน ซึ่งเชื่อว่าคนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรับรู้ที่แสดงออกจึงแตกต่างกัน

2. จิตวิทยาด้านพฤติกรรม กล่าวถึง การปรับตัวของมนุษย์ต่อสิ่งเร้า ซึ่งมนุษย์จะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันการกระทำที่ตนคิดว่าไม่ปลอดภัย หรือไม่พึงพอใจ และในการ กลับกันก็อยากที่จะลองเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจาก การเสริมแรงโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวก และ 2) การเสริมแรงทางลบ

3. จิตวิทยาการรับรู้ กล่าวถึง การกำหนดรู้หรือการคาดคะเนต่อเหตุการณ์ ต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจอาศัยจากประสบการณ์ในอดีต หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบทฤษฎีทางจิตวิทยาของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า มุมมองทางทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ประกอบด้วย จิตวิทยากลุ่มเกสตัต์ จิตวิทยาด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาการรับรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการ คำนึงถึงความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการมอบหมายงานและประสิทธิภาพใน การพัฒนาคน

3.4.3 องค์ประกอบทฤษฎีระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (System Theory Component of HRD)

แนดเลอร์และวิกส์ (Nadler & Wiggs, 1989) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบ เป็นองค์ความรู้ในส่วย่อยซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงไปสู่ทฤษฎีอื่น ๆ คือ 1) ทฤษฎีระบบทั่วไป 2) ทฤษฎีแห่งความไกลาหล และ 3) ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีระบบทั่วไป มีแนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างความเข้าใจในระบบ ภาพรวม และระบบย่อย ซึ่งมีอยู่ในองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีแนวคิดในการ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าตัวบุคคล และมุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์กร ตลอดจนการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนและเป็นกลไกที่สำคัญใน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีแห่งความไกลาหล มีแนวคิดเกี่ยวกับ การอยู่ร่วมกันภายใต้การ เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความสงบสุขและลดความขัดแย้งอันจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา

3. ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต มีแนวคิดเกี่ยวกับ การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า โดยไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดได้ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมต่อการแข่งขัน และการ เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบทฤษฎีระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า มุมมองทฤษฎีระบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ทฤษฎีระบบทั่วไป ทฤษฎีแห่งความโกลาหล และทฤษฎีมุ่งสู่นาคต ซึ่งมีส่วนในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในองค์กร การวางแผนพัฒนาบุคลากร และการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กร

นอกจากนี้ การศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดขึ้นจากการปรับประยุกต์ทฤษฎี 3 ด้าน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา และต่อยอดในการจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

3.5 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แนดเลอร์ (Nadler, 1970) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับซีอีเอ็มโมเดล โดยประกอบด้วย 1) การระบุถึงความต้องการที่จำเป็นในองค์กร 2) การกำหนดคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน 3) การระบุความต้องการของแต่ละบุคคล 4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การพัฒนาหลักสูตร 6) การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ 7) การเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ 8) การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ และ 9) การให้ผลสะท้อนกลับผ่านการประเมิน

เพซและคณะ (Pace et al., 1991) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยพิจารณาออกแบบโครงสร้างงานและปฏิบัติกิจกรรมย่อย ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ การออกแบบองค์กร การออกแบบงาน การประเมินถึงความต้องการจำเป็น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกตามศักยภาพของบุคลากร

2. การบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร การสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างความสัมพันธ์ การดูแลรักษา และให้บริการผ่านกลยุทธ์และนโยบายที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวม

3. การปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกรอบแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการอภิปรายกลุ่ม เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างเสริมลักษณะนิสัยที่ดีในด้านของทรัพยากรมนุษย์ อันจะช่วยให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนในทิศทางที่เหมาะสม

โดนัลด์สันและสแกนเนล (Donaldson & Scannell, 2000) กล่าวว่า องค์ประกอบของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดหรือวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4) การพัฒนาเนื้อหาในหลักสูตรและกิจกรรม 5) การคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม 6) ทดสอบการปฏิบัติงาน 7) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ 8) การประเมินโครงการ และ 9) การปรับปรุงแก้ไขและให้ผลสะท้อนกลับ

ดีลาฮาเย (Delahaye, 2000) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ 2) การออกแบบ 3) นำไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผล

สแวนสัน และ โฮลตัน (Swanson & Holton, 2001) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ 2) การนำเสนอ 3) การออกแบบ 4) การนำไปใช้ และ 5) การประเมิน

กิลลีย์และคณะ (Gilley et al., 2002) กล่าวว่า องค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ 2) การออกแบบวิธีการสร้างความรู้ 3) การเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การถ่ายโอนการเรียนรู้ และ 5) การประเมินผล

เวอเนอและเดไซโมน (Werner & DeSimone, 2006) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบแผนปฏิบัติการ 3) การดำเนินกิจกรรมโครงการ และ 4) การประเมินผลตามสภาพจริง

โนว (Noe, 2013) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การวิเคราะห์งาน 3) การวิเคราะห์บุคคล และ 4) การทบทวนประสบการณ์

จาคอบ (R. L. Jacobs, 2014) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประเมินและการวิเคราะห์ ซึ่งในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมินความต้องการ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์งาน

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ซึ่งในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย คือ การพัฒนาในส่วนของบุคคล องค์กร และวิชาชีพ

3. การประเมินผลและการพัฒนา ซึ่งในองค์ประกอบนี้ ประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อย คือ การรับรู้ถึงผลกระทบ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการสร้างความพึงพอใจ

จาคอบและแวง (Jacobs & Wang, 2014) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง ISO10015 มีดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์ปัญหาผลการดำเนินงาน 2) การสำรวจความต้องการในการฝึกทักษะ 3) ออกแบบและวางแผน 4) การดำเนินการฝึกทักษะ 5) การตรวจสอบและประเมินผล และ 6) การปรับปรุงคุณภาพตามมาตรฐาน

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อพัฒนา 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 3) การคัดเลือกกระบวนการและวิธีการพัฒนา 4) การเลือกใช้สื่อและนวัตกรรม 5) การดำเนินกิจกรรม และ 6) การติดตามผลการฝึกปฏิบัติ

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2551) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดโครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การดำเนินการพัฒนา การประเมินความต้องการจำเป็น นำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผน 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล

โชติชวัล พุกิกกาญจน์ (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกตามหลักการ SWOT Analysis 2) สร้างแผนกลยุทธ์ 3) ประเมินความต้องการจำเป็น 4) ออกแบบการพัฒนา 5) การวัดคุณภาพก่อนการพัฒนา 6) การดำเนินกิจกรรมตามแผน และ 7) การประเมินและให้ผลสะท้อนกลับหลังการพัฒนา

ลักษณะ ศิริวรรณ (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบและความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การลงมือปฏิบัติ และ 4) การวัดและประเมินคุณภาพ

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์ (Nadler, 1970) เพซและคณะ (Pace et al., 1991) โด널ด์สันและสแกนเนล (Donaldson & Scannell, 2000) ดีลาฮาเย (Delahaye, 2000) สเวนสันและโฮลตัน (Swanson & Holton, 2001) กิลลีย์และคณะ (Gilley et al., 2002) เวอเนอร์และเดไซมอน (Werner & DeSimone, 2006) โนว์ (Noe, 2013) จาคอบ (R. L. Jacobs, 2014) จาคอบและแวง (Jacobs & Wang, 2014) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2548) วรรัตน์ เขียวไพรี (2551) จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) โชติชวัล พุกิกาญจน์ (2559) และลักษณะ ศิริวรรณ (2560) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังตาราง 2



ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัย	องค์ประกอบของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์															รวม	
	Nadler (1970)	Pace, Smith and Mills (1991)	Les Donaldson and Edward	E. Scannell (2000)	Delahaye (2000)	Swanson and Holton (2001)	Gilley, Eggland and Maycunich (2002)	Werner and Desimone (2006)	Raymond A. Noe (2013)	Ronald L. Jacobs (2014)	Jacobs and Wang (2014)	นิสธารักษ์ เวชยานนท์ (2548)	วราวัตร ไขยวพัล (2551)	จอมพงศ์ มงคลวิทย์ (2555)	โชติวัตร พุทธิกาญจน์ (2559)		สุพรรณมา ศิริวรรณ (2560)
1. การประเมินความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
3. การพัฒนาวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
4. การพัฒนาองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
5. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
7. การนิเทศติดตาม	✓						✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
8. การกำหนดกลยุทธ์							✓						✓		✓		3
9. การทบทวนประสิทธิภาพ							✓		✓								2
10. การสร้างหลักสูตร	✓	✓					✓										2
11. การให้ผลสะท้อนกลับ	✓																1
12. การกำหนดมาตรฐานของงาน	✓																1

จากตารางการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักทฤษฎีได้คิดค้นขึ้นมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การพัฒนาองค์กร 5) การประเมินผล 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) การนิเทศติดตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.6.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

แม็คคาเวลีย์ (McCawley, 2009) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำให้สามารถตรวจสอบระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมายได้ โดยข้อมูลที่ได้จากการประเมินนี้จะช่วยให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวัง

คณะกรรมการโครงการสำรวจนุกรมศึกษาศาสตร์ (2558) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่มีความเฉพาะเจาะจงในส่วนของคุณสมบัติที่แสดงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีผลในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เหมาะสม

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมเพื่อระบุความแตกต่างของสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงหรือสภาพในปัจจุบัน ซึ่งมีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สำหรับระบุขนาดความแตกต่างและลำดับของความจำเป็น ทำให้เกิดสารสนเทศในการกำหนดว่าสมควรเปลี่ยนแปลงสิ่งใดและมีลำดับก่อนหลังอย่างไรอันนำไปสู่การปรับปรุงในกระบวนการการศึกษาหรือเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางโดยมุ่งผลในเชิงบวกและสร้างสรรค์

สุวิมล ว่องวาณิช (2560) กล่าวว่า การกำหนดสภาพที่ต้องการจะให้เป็นว่าควรมีลักษณะอย่างไร และนำผลที่วัดได้จากสภาพจริงมาเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนและหลังจากการ

ดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อค้นหาแนวทางการปรับเปลี่ยน บัองกัน หรือเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารจัดการ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททางสังคม

วราลี ถนอมชาติ และ นภัส ศรีเจริญประมง (2561) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาพปัจจุบัน กับภาพที่ควรจะเป็น ในอนาคต วัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการจำเป็น และได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือก หรือหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงหรือความต้องการที่แท้จริง

ณัชชา เจริญชนะกิจ (2566) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการจำแนกความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น ที่สังเกตได้ ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้เกิดปัญหาและหากไม่ได้รับการแก้ไข พัฒนา หรือสนองตอบ จะก่อให้เกิดผลเสีย แต่หากได้รับการแก้ไข พัฒนาหรือสนองตอบก็จะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน องค์บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวัง เพื่อบ่งชี้ปัญหาหรือสิ่ง ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาต้องการ นำไปสู่การเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือการสนองตอบที่ตรง ประเด็น ซึ่งต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางบวก

ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2560) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น มีความสำคัญในการประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข

สัณห์ชัย สิริปิยานนท์ (2565) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยทางการศึกษาที่ได้รับความนิยมรับและนิยมนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นแนวทางเทคนิคที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเพิ่มเติมการศึกษาสภาพจากการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยตัวแปรจากสภาพจริงของตัวแปรไปสู่การเพิ่มการศึกษาสภาพที่คาดหวัง แล้วให้ค่าความต้องการจำเป็น ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทำให้เกิดคุณค่า

ของผลวิจัยได้มากขึ้น สารสนเทศวิจัยจากกระบวนการเทคนิคดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักบริหารระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทราบทั้ง ระดับการดำเนินการในปัจจุบัน ระดับที่คาดหวังที่จะได้รับ และค่าลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สนใจของกลุ่มตัวอย่างวิจัย ทำให้สามารถนำไปใช้ประกอบการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

เซาวลิต ยัมแย้ม (2566) การประเมินความต้องการจำเป็น มีความสำคัญในการพัฒนาการบริหารขององค์กร เพราะผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาให้เกิดผลตามสภาพที่พึงประสงค์ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นของการประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นช่วยสร้างความเข้าใจ ถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงภายในสถานศึกษา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการแก่นุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

แม็คดาวเลย์ McCawley (2009) กล่าวว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย 3) การเก็บข้อมูล 4) การเลือกกลุ่มตัวอย่าง 5) การเลือกเครื่องมือในการวิจัย 6) การวิเคราะห์ข้อมูล และ 7) การติดตามผล

คณะกรรมการโครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์ (2558) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน โดยการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพ 2) การรวบรวมข้อมูลและขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อบ่งชี้ความต้องการจำเป็น 4) การรายงานผล โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น และข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับข้อมูลที่น่าสนใจ

ภาณุณี ดีมังกร (2566) กล่าวว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การศึกษาสิ่งที่มีมุ่งหวัง 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน 3) การจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น 4) การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น และ 5) การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา

บุญวีร์ ไกรรักษ์ (2567) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) กำหนดลักษณะองค์กร หรือบุคลากรที่ต้องการระบุความต้องการจำเป็น 3) กำหนดเนื้อหาสาระ ผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งเครื่องมือการประเมิน และ 4) กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล

วิธีการที่ใช้ประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2560) กล่าวว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น สามารถดำเนินการได้ทั้งการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. เทคนิคแผนภูมิก้างปลา (Fishboning Technique) เป็นวิธีที่ง่ายและมีประสิทธิผลสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นหรือเพื่อค้นหาสาเหตุ ใช้ได้ดีในกรณีที่มีสาเหตุของปัญหาค่อนข้างน้อย มีข้อดี คือ สามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งทางอุตสาหกรรม ทางธุรกิจ หรือทางการศึกษา

2. เทคนิคการวิเคราะห์ FTA (Fault Tree Analysis) ในบางงานวิจัยเรียกชื่อวิธีนี้ว่า การวิเคราะห์ฟอลต์ทรี เป็นวิธีการที่ยึดระบบเป็นศูนย์กลางการดำเนินงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องสร้างความคิดในรูปโครงข่ายขององค์ประกอบต่าง ๆ

3. การวิเคราะห์ลิสเรล (LISREL Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงข่ายเชิงเส้นที่ใช้เพื่อระบุเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยการทดสอบความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์ กับโครงข่ายความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า วิธีการที่ใช้ประเมินความต้องการจำเป็นสามารถดำเนินการในรูปของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคและวิธีการที่แพร่หลาย ได้แก่ เทคนิคแผนภูมิก้างปลา เทคนิคการวิเคราะห์ FTA และการวิเคราะห์ลิสเรล

ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

เพ็ญสุตา หิรัญเกิด (2566) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

2. ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนการกำหนดแนวทาง การพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น

3. การประเมินความต้องการจำเป็น ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ตรงตามความต้องการ และศักยภาพที่มี

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นก่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 ด้าน คือ

1. การฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามความต้องการ และช่วยลดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง ในหลักสูตรที่มีความซ้ำซ้อน หรือไม่เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน

2. การพัฒนาหลักสูตรให้มีความน่าสนใจและทันสมัย ตลอดจนการปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. การพัฒนาองค์กรให้มีความโดดเด่นและมั่นคง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางหรือนโยบายขับเคลื่อนองค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการสะท้อนให้รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างแท้จริง นำมาซึ่งการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงการฝึกอบรมตามความต้องการ การกำหนดนโยบายในการบริหาร เป็นต้น

3.6.2 การพัฒนาปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปัจเจกบุคคล ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาปัจเจกบุคคล ดังนี้

เพซและคณะ (Pace et al., 1991) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยให้ในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน ในการทำงานของบุคลากร และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

ซีแมตติ (Cimatti, 2016) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้ และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ไพวรัญ รัตนพันธ์ (2560) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทักษะและองค์ความรู้โดยรวมของบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาของบุคลากร และกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากร

พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง วิธีการในการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นรูปธรรม ถูกต้อง ชัดเจน และสัมผัสได้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเคลื่อนไหวทางความคิด รวมไปถึงการทำความเข้าใจกับเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่าการพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ช่วยพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562) กล่าวว่า ทุกองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากร 4 ลักษณะ ดังนี้

1. เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนประเภทเรียนรู้มาก มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. เก่งปฏิบัติ ไม่เก่งทฤษฎี เป็นกลุ่มคนประเภทที่ตั้งใจปฏิบัติงานโดยใช้ประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้งานนั้น ๆ โดยไม่พึ่งพาแนวความคิดหรือทฤษฎีใด ๆ
3. เก่งทฤษฎี เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถสูง เน้นเนื้อหาในการทำงานที่ถูกต้องตามหลักทฤษฎี และสามารถเป็นแบบอย่างหรือถ่ายทอดได้อย่างชัดเจน
4. ไม่เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนประเภทที่ไม่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองเพื่อให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ และมักไม่มีส่วนร่วมใด ๆ กับองค์กร

สิริพร อินทรธรรม (2566) กล่าวว่า การแบ่งลักษณะของบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

1. บุคลากรที่เป็น Star คือ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และผลการประเมินการปฏิบัติงานสูง ซึ่งบุคลากรประเภทนี้หาได้ยากและเป็นที่ต้องการกับทุกองค์กร
2. พนักงานที่เป็น Problem Child คือ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ ไม่เป็นไปตามศักยภาพของตน
3. พนักงาน Work Horse คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง แต่ผลการประเมินศักยภาพค่อนข้างต่ำ โดยมักจะเป็นบุคลากรที่อยู่กับองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม และมีความรักดีต่อองค์กรสูง
4. พนักงาน Dead Wood คือ พนักงานที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำทั้งสองด้าน ซึ่งอาจมีเหตุผลมาจากสภาพแวดล้อม หรือจากอาการเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเภทของบุคลากรในองค์กรสรุปได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานทุกหน่วยงาน มีบุคลากรที่หลากหลายและต้องอาศัยระบบการบริหารที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่องค์กรต้องการคนประเภทที่เก่งทฤษฎี และเก่งปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปัจเจกบุคคล ดังนี้

วุฒิชัย ชูปลอด (2561) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

1. รายได้ (Salary) ต้องมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตประจำวัน ทั้งด้านของประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา

2. สวัสดิการ (Welfare / Benefit) เมื่อองค์กรมีสวัสดิการที่ดี จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. บรรยากาศในที่ทำงาน (Atmosphere) เป็นส่วนสำคัญในการสร้างพลังในการทำงานของบุคลากร โดยหมายรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย รายได้ สวัสดิการ และบรรยากาศ ในที่ทำงาน ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการคงอยู่ของบุคลากร ในองค์กร

3.6.3 การพัฒนาวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

ความหมายและเป้าหมายของการพัฒนาวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

มาเชโล (Marcelo, 2009) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การจัดประสบการณ์ การจัดกิจกรรม การจัดโอกาสทางการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ เทคนิค ใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมาย คือ การเกิดองค์ความรู้ที่จะช่วยสร้างประโยชน์ในการประกอบวิชาชีพ

มอร์และมอโกสกี (Mor & Mogilevsky, 2013) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพ คือ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยมีแผนการพัฒนาตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน และความต้องการจำเป็นขององค์กร

นราพร จันทรโอชา (2562) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับงานที่มีลักษณะเฉพาะในวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร พยาบาล ครู เป็นต้น โดยผู้เข้าร่วมในการพัฒนาวิชาชีพต้องได้รับความรู้ และทักษะต่าง ๆ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพของตน

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายและเป้าหมายของการพัฒนาวิชาชีพ สรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพ คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับงานที่มีลักษณะเฉพาะในวิชาชีพ โดยผู้เข้าร่วมจะต้องได้รับความรู้ และทักษะต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในวิชาชีพของตน

ความหมายการพัฒนาวิชาชีพครู

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้

ออสบอร์นและไซมอน (Osborne & Simon, 2004) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง การปรับปรุงความรู้ ทักษะ ความสามารถและสภาพการณ์ที่สำคัญ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้การทำงาน ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า การพัฒนาระหว่างการทำงาน (In-Service Development) และการพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

คินเดิลและชมิตต์ (Kindle & Schmidt, 2011) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อฝึกทักษะ สมรรถนะ และองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับครูในสถานศึกษา เพื่อพร้อมต่อการนำไปใช้และประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของห้องเรียน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2563) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ในระหว่างการทำงานของครูทั้งที่เป็นไปตามแผน หรือครูริเริ่มเอง ในการปรับปรุงความรู้ ทักษะและเจตคติที่มีเป้าหมาย เพื่อให้ครูมีพัฒนาการวิชาชีพ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับความหมายการพัฒนาวิชาชีพครู สรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครู คือ การจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้การทำงาน และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ระดับสมรรถนะครู

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงระดับสมรรถนะครู ดังนี้

แบรดเลย์ (Bradley, 1987) กล่าวว่า ระดับสมรรถนะของครูแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับกำลังพัฒนา (Developing) เป็นระดับที่มีการเรียนรู้น้อยหรือไม่มีประสิทธิภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือแนวคิดต้องได้รับการแนะนำเพิ่มเติม

2. ระดับปานกลาง (Partial) เป็นระดับที่แสดงให้เห็นถึงการมีความรู้และทักษะหรือแนวคิดบางส่วน แต่ต้องแนะนำเพิ่มเติมจึงจะแสดงถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน

3. ระดับเชี่ยวชาญ (Mastery) เป็นระดับที่แสดงให้เห็นถึงการมีความรู้และทักษะ สามารถเลือกกลยุทธ์ในการสอนได้

แซมป์สันและคลาร์ก (Sampson & Clark, 2011) กล่าวว่า ระดับสมรรถนะของครูแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับฝึกหัด (Novice) เป็นบุคคลที่เข้าใจหลักการสอนเล็ก ๆ น้อย ๆ และไม่กล้าตัดสินใจ

2. ระดับเริ่มต้น (Advanced beginner) เป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในแนวทางจัดการสอน แต่ยังมีข้อจำกัดในการปฏิบัติและแยกแยะความสำคัญของงาน

3. ระดับรอบรู้ (Competent) เป็นบุคคลที่เข้าใจเป้าหมายของการศึกษา สามารถวางแผนและปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน

4. ระดับชำนาญ (Proficient) เป็นบุคคลเข้าใจสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ และสามารถให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้อื่น

5. ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้ที่เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ การแก้ปัญหา และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

วสันต์ อดิศักดิ์ (2546) กล่าวว่า สมรรถนะของครูในการใช้ความรู้และทักษะเพื่อแก้ปัญหาในห้องเรียน แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับข้อมูล (Data) ครูผู้สอนมีความรู้และหลักการพื้นฐานแต่ไม่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในห้องเรียน

2. ระดับสารสนเทศ (Information) ครูสามารถบูรณาการและหรือประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

3. ระดับความรู้ (Knowledge) เป็นระดับที่ครูพยายามเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การเรียนรู้และผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น

4. ระดับรอบรู้ (Wisdom) เป็นระดับที่ครูสามารถสร้างภูมิปัญญาในการสอนและการจัดการเรียนรู้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) กล่าวว่า ระดับสมรรถนะของครูแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ความสามารถหลัก (Core Competency) 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Professional Competency) และ 3) ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้งภาพรวมขององค์กร และลักษณะงานเฉพาะของแต่ละบุคคล 2) การนำผลสัมฤทธิ์จากการจัดการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน 3) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต อีกทั้งจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ และ 4) การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ตลอดจนกำกับ ดูแล และตรวจสอบความพร้อมในการเรียนรู้ตามความแตกต่างแต่ละบุคคล

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับระดับสมรรถนะครู สรุปได้ว่า ระดับสมรรถนะครูประจำสายงานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนด สามารถจัดลำดับแยกย่อยตามความเชี่ยวชาญ ในระดับฝึกหัด เริ่มต้น รอบรู้ ชำนาญ และเชี่ยวชาญ เพื่อให้ครูได้สามารถพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนานักเรียนในสถานศึกษา

กระบวนการพัฒนาครูเชิงสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาครูเชิงสมรรถนะ ดังนี้

โดลาซินสกี (Dolasinski, 2004) กล่าวว่า กระบวนการเชิงสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. การศึกษาและตรวจสอบเพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นของหน่วยงาน และกำหนดคุณลักษณะที่บุคลากรของหน่วยงานจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ
2. การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดระดับสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน และใช้ประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละบุคคล
3. จัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ และจัดการฝึกอบรมบุคลากร โดยเลือกหลักสูตรที่ในสมรรถนะที่แต่ละคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยใช้ผลจากการประเมินระดับสมรรถนะของตนเอง

4. การประเมินสมรรถนะหลังจากผ่านได้ฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด โดยการประเมินจากสภาพจริงจากผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ

5. การสะท้อนคิดจากผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยหลังจากจบหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องจัดทำรายงานเพื่อแสดงถึงความสำเร็จในการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะ

ชวาร์ซ (Schwarz, 2009) กล่าวว่า กระบวนการการพัฒนาครูเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ระบุความรู้ ทักษะและทัศนคติของครู ที่เป็นที่คาดหวังของสังคม
2. ประชาสัมพันธ์ให้ครูทราบเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวัง เกณฑ์การประเมิน และความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ
3. อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ โดยการสนับสนุน สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และงบประมาณ
4. ประเมินระดับสมรรถนะของครูและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ธนพงศ์ ภัคดีเจริญ (2565) กล่าวว่า ขั้นตอนในการออกแบบหลักสูตร เพื่อพัฒนาครูเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ศึกษาสภาพและวิเคราะห์ความจำเป็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องได้รับการพัฒนา
2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครู
3. ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
4. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะครูตามแผนที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
5. ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาสมรรถนะของครูและประเมินประสิทธิภาพครูที่ส่งต่อการจัดการเรียนการสอน

ธนานันท์ วิไลลักษณ์ (2565) กล่าวว่า ขั้นตอนของกระบวนการเชิงสมรรถนะ ออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) และการวิเคราะห์ทักษะ (Skills analysis) การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาสภาพงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันและงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นนำไปสู่การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และจัดทำเป็นรายการสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2565) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาครูเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ (Gather feedback) ครูจะต้องประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบันเพื่อค้นหาสมรรถนะที่ต้องพัฒนา
2. การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Select competencies) ครูเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยเลือกจากสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุดก่อน
3. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (Select activities) ครูพิจารณาเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the job training) การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-manage learning) เป็นต้น โดยต้องเลือกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม
4. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development the plan) ครูจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง โดยรายละเอียดในแผนควรประกอบด้วย สมรรถนะที่ควรพัฒนา ระดับสมรรถนะที่ต้องการ กิจกรรมการพัฒนา และกรอบเวลาที่จะพัฒนาสมรรถนะนั้นให้สำเร็จ
5. การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน (Implement the plan) ครูดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามแผนและกิจกรรมที่กำหนดไว้
6. การประเมินการพัฒนา (Assess level) หลังจากการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยประเมินจากระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น และประโยชน์ที่เกิดต่อบุคลากรและองค์กร

วราพินทร์ ขาววิวัฒน์ (2565) กล่าวว่า กระบวนการเชิงสมรรถนะ (Competency based approach) คือกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เริ่มการพัฒนาจากระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งในปัจจุบันหลักสูตรการฝึกอบรมมีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และสามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านรูปแบบออนไลน์

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาครู สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาครูเชิงสมรรถนะมีความสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาและตรวจสอบ การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดระดับสมรรถนะ จัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะหลังผ่านได้ฝึกอบรมตามหลักสูตร และการสะท้อนคิดจากผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.6.4 การพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

เมาเดย์และสตีเยอร์ (Mowday & Steers, 1982) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามในการปรับเปลี่ยน หรือแก้ไขเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทในปัจจุบัน ตลอดจนสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

คอตเลอร์ (Kotler, 1997) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างมีแบบแผนเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม โดยอาศัยการขับเคลื่อนของฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ด้วยเทคนิค วิธีการ และกลยุทธ์ ตลอดจนความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

กริฟฟิน (Griffin, 1999) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อกันคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

ปิติชาย ต้นปิติ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงการดำเนินการในทุกวิถีทาง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

มุกดา เลขะวิพัฒน์ (2555) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนของบุคลากรในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้เจริญเติบโต โดยมุ่งที่บรรยากาศในการทำงาน และความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร

ธนนท์ วีรธนนท์ (2559) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การพยายามที่จะใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

พิพัฒน์ ไผ่แก้ว (2564) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงกระบวนการแสวงหาแนวทาง เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแต่ละบุคคล และองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและการเติบโตขององค์กรเป็นสำคัญ

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามในทุกวิถีทางที่จะใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาขององค์กรและการฟื้นฟูองค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ยุทธนา พรหมณี (2560) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร ในทางปฏิบัติมีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพงาน
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะบอข้อมูลย้อนกลับให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับทราบ
3. เพื่อมุ่งเป้าความสำเร็จขององค์กรตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน
5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน
6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์
8. เพื่อช่วยให้องค์กรมีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหา
9. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้เหมาะสมตามบริบทของสังคม

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2566) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแบบแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรที่ล้าสมัย หรือขัดต่อความเจริญขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
5. เพื่อมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล
6. เพื่อเน้นปริมาณคุณภาพของงานและความรู้สึกของคนไปพร้อม ๆ กัน
7. เพื่อส่งเสริมการตัดสินใจจากส่วนกลางให้มากที่สุด โดยมุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง
8. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่ของตน และลดความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร
9. เพื่อดำเนินแนวทางที่สร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรของแต่ละองค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงและแตกต่างกันออกไป แต่วัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นให้สามารถปรับตัวและตัดสินใจทั้งในส่วนของบุคคลและส่วนขององค์กร

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

สถาพร นาวานุเคราะห์ (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน

3. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน

4. การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา

5. การพัฒนาองค์กรเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

อรุณ รักธรรม (2554) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย

1. การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นที่วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) ค่านิยม (Value) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ของคนในองค์กร

2. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องตลอดเวลา

3. การพัฒนาองค์กรเป็นการกระทำของสมาชิกในองค์กรเป็นผู้ร่วมกันเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4. การพัฒนาองค์กรมีขั้นตอนการปฏิบัติตามลำดับก่อนหลังตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

5. การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่หลากหลาย ซึ่งในแต่ละขั้นตอน และแต่ละองค์กรมักใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

6. การพัฒนาองค์กรมุ่งขจัดความขัดแย้ง (Conflict) ให้หมดไป

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2566) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. การพัฒนาอย่างเท่าเทียมและทุกภาคส่วน กล่าวคือ ลักษณะสำคัญของการพัฒนาที่เน้นตัวทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

2. การพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นปัจจัยสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ และความเชื่อของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนจุดมุ่งหมาย เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร โดยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรควบคู่กับระบบงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมนอกซึ่งเป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร

ปัจจัยในการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ณัฐวุฒิ พรหมเสน (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน พฤติกรรมของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กร โดยนำความคิดเห็นที่เสนอมาทั้งหมดมาพิจารณาเลือกข้อเสนอแนะที่ดี และเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติ

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2562) กล่าวว่า ปัจจัยในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure) กล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรนั้น รวมถึงตั้งแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) กล่าวคือ ระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ชัดเจน มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันท่วงที ระบบการทำงานที่ดีนั้นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน

มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง

4. เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy) กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้เห็น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ย่อมต้องมีนโยบายธุรกิจตลอดจนนโยบายองค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งนโยบายที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จะช่วยในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหารการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นบุคลากรหลักซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งแต่ละบริบทขององค์กรล้วนแล้วแต่มีความแตกต่าง ควรที่จะมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัย

กระบวนการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์กร ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ (2556) กล่าวว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการให้ความรู้และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและการมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น
2. ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ และสมมติฐานเบื้องต้น
3. ขั้นการรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้
4. ขั้นการวางแผนดำเนินการ เป็นขั้นการวางหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ
5. ขั้นการปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นการนำทางเลือกต่าง ๆ หรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้
6. ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและติดตามผลถึงผลที่ได้รับ จากการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบไปใช้ว่าได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไร

สุทธาริณี วงศ์ใหญ่ (2563) กล่าวว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การยอมรับสภาพปัญหา 2) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาและการวางแผนพัฒนาองค์กร 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) การวางแผนดำเนินงาน 6) การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร และ 7) การประเมินผล

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอนให้ความรู้ การตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ การรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การประเมินการปฏิบัติการ

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

สุนันทา เลहनันท์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สามารถจำแนกได้ 6 ประเด็นกลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับบุคคล มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

2. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล เน้นพัฒนาสัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

3. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม เน้นการพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างองค์กร เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

6. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อย ของโครงการ ได้แก่ งานโครงสร้างและเทคโนโลยี

ณัฐสิทธิ์ ชินวงศ์ (2565) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กร ที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์กร สามารถสร้างสรรคงานที่มีคุณภาพ ส่งเสริมความต้องการขององค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคลที่สำคัญ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนา ความรู้ทัศนคติทักษะของบุคลากร

1.2 การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis) เป็นเทคนิคทาง พฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างความชัดเจน และความเข้าใจในการกำหนดบทบาทของตน ทำ

1.3 การให้คำปรึกษารายบุคคล (Individual Counseling) เป็น วิธีการจัดตั้งหน่วยบริการให้คำปรึกษาที่มีความชำนาญแก้ไขปัญหาด้านจิตวิทยาต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม เป็นการประยุกต์เทคนิคการ พัฒนาองค์กรเพื่อสร้างการแก้ไขปัญหา เปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เทคนิคการพัฒนาองค์กร ระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

2.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

2.2 การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation)

2.3 เทคนิคการพัฒนาองค์กรระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques)

3. กลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์กร เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ นำมาใช้สร้างและแก้ปัญหการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร มีรายละเอียดที่สำคัญคือ

3.1 โครงข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

3.2 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)

3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)

3.4 การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

3.5 การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructure)

3.6 การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

อภิสรฯ ศรีบุญกุล (2565) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้หลักจิตวิทยา เพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติ ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น

2. กลยุทธ์การสำรวจย้อนกลับข้อมูล (Survey Feedback) เป็นการสำรวจข้อมูลแบบสะท้อนกลับจากบุคลากร เพื่อประเมินบรรยากาศภายในองค์กร ทศนคติของบุคลากร และความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3. กลยุทธ์การให้คำปรึกษาแบบกระบวนการ (Process Consultation) ซึ่งจะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาให้แนวทางแก่ผู้บริหาร ให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันหากระบวนการต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขกระบวนการในการทำงานขององค์กรและความสัมพันธ์ของบุคลากร

4. กลยุทธ์การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร ผ่านกิจกรรมที่เหมาะสม

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ เทคนิคการสำรวจย้อนกลับข้อมูล การให้คำปรึกษาแบบกระบวนการ เทคนิคการสร้างทีมงาน และเทคนิคโครงข่ายการบริหาร

3.6.5 การประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ดังนี้

ความหมายของการประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผล ดังนี้

เวดและรีคาร์โด (Wade & Recardo, 2008) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้วัดผล และประเมินผลพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการวัดหรือประเมินผลงาน และผลสัมฤทธิ์ในช่วงเวลาใดช่วงเวลานึง โดยทั่วไปการประเมินผลจะจัดทำเป็นแบบรายปี และผู้ทำการประเมินคือหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากร ซึ่งผลการประเมินจะถูกนำไปใช้กับการตัดสินใจในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนขั้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรในองค์กรแต่ละคน

วิลเลียมและฟิลลิป (William & Phillip, 2012) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่เป็นส่วนสำคัญของงานสำหรับผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในเชิงอัตวิสัยของผู้บริหารต่อคุณค่าในความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนมี ซึ่งต้องอาศัยความถูกต้อง และเที่ยงตรง

องอาจ นัยพัฒน์ (2558) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติงาน เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในองค์กรที่ต้องพัฒนา และความสามารถในการจัดการบริหารองค์กรของผู้บริหาร

วัชร ขาวสังข์ (2560) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของการสัมภาษณ์ หรือการสนทนาที่มีโครงสร้าง ซึ่งเกิดจากการสื่อสารระหว่างองค์กรได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ประเมินผล และบุคลากรผู้ถูกประเมิน ซึ่งผลของการประเมินจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น การโยกย้ายตำแหน่ง และการฝึกอบรม

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับความหมายของการประเมินผล สรุปได้ว่าการประเมินผล หมายถึง การวัดหรือการประเมินการผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินซึ่งได้รับการยอมรับ และเชื่อถือได้จากทั้งผู้ทำการประเมินและผู้ได้รับการประเมิน รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการรับรู้ และความเข้าใจถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler, 2009) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลควรถูกกำหนดร่วมกันจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสำหรับตัวบุคคล และ 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับองค์กร

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก (2558) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ประกอบด้วย 1) เพื่อกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของระบบ 2) เพื่อสะท้อนให้เห็นความคิด และความสนใจของระบบการบริหารงานบุคคลในส่วนต่าง ๆ และ 3) เพื่อใช้เป็นหลักสำคัญในการพิจารณาความขัดแย้งภายในองค์กรที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2559) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล จำแนกได้เป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ เพื่อการประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่าบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใด และอีกส่วนเพื่อการพัฒนา จะช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงความถนัดและความต้องการในการพัฒนาตนเอง รวมถึงช่วยให้เห็นภาพรวมของระบบองค์กร ว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด

วัชร ขาวสังข์ (2560) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลงานขององค์กรเป็นหลัก และทำให้ได้ข้อมูลเพื่อสะท้อนความก้าวหน้าขององค์กร
2. เพื่อวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร โดยทำให้การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การออกแบบกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลทำให้เป้าหมายการทำงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เพื่อการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หาจุดเทียบ หรือตัวแบบองค์กรที่สามารถนำมาปรับใช้ได้
4. เพื่อจูงใจ และชักนำพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ประพฤติตน หรือทำงานได้อย่างที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้
5. เพื่อศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาระบบการประเมินผลให้มีคุณภาพมากขึ้น

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลมีความสำคัญ 2 ประการได้แก่ วัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการพัฒนา วัตถุประสงค์ในการประเมิน เป็นการประเมินเพื่อประกอบการตัดสินใจในกิจกรรมด้านการบริหาร เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ในการพัฒนา เป็นการประเมินเพื่อสะท้อนความเป็นจริงในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในระดับบุคคล และภาพรวมองค์กร

หลักการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

แซงค์ (Shank, 2010) กล่าวว่า หลักการประเมินผลในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำกร

ประเมินผลพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงคำชมเชย และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข หากมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2559) กล่าวว่า หลักการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพเน้นในเรื่อง การเตรียมความพร้อม และการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล โดยมีเทคนิคในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การประเมินตนเองโดยผู้ปฏิบัติงาน 2) การกำหนดเวลาการแจ้งผลที่ชัดเจน 3) การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายนอกให้มีความเหมาะสม และ 4) การสร้างบรรยากาศในการสนทนาที่ผ่อนคลายและไม่เกิดความตึงเครียด

ทิวาภรณ์ เลิศวีรพล (2565) กล่าวว่า การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกระบวนการการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Ways Communication) ระหว่างผู้ทำการประเมิน และผู้ได้รับการประเมิน ผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการประเมิน ผู้ประเมินควรกำหนดวันและเวลาล่วงหน้าก่อนการแจ้งผลการประเมินแก่บุคลากร เพื่อให้ได้เตรียมตัวและเตรียมข้อมูลของตนเองมาเพื่อพูดคุยถึงผลการประเมินที่จะได้รับ
2. ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมิน ผู้ทำการประเมินผลจะต้องพูดคุยชี้แจง และอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้รับทราบ โดยผู้รับการประเมินผล สามารถที่จะสอบถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของตนเอง
3. ขั้นตอนการติดตามและช่วยเหลือบุคลากรด้วยบทบาทของผู้สอนและที่ปรึกษา เพื่อช่วยแก้ไข ปรับปรุงการทำงานที่ได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การประเมินผลที่ผ่านมามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับหลักการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าหลักสำคัญในการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรโดยต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการแสดงความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมชาติ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศ และเทคนิคต่าง ๆ ในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3.6.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ไวแอตต์ (Wyatt, 2013) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2015) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกัน โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และมีวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม

จกมลวรรณ มุสิกทอง (2560) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรตามสภาพจริง โดยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรได้มองเห็นภาพรวมและเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

มารุต พัฒนาผล (2566) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีภารกิจที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก มิติแนวตั้ง แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรในองค์กร

ประการที่สอง มิติแนวราบ แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนา และการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผนเพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อติดตาม

ผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรม และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนา
ผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง
แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

อากูนิส (Aguinis, 2013) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่การ
พิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการ
ดำเนินงาน
2. กระบวนการดำเนินงาน (Process) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่
ได้ดำเนินงานในรอบปี
3. ผลผลิต (Output) คือ ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของสินค้าและบริการ
ผลงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรโดยตรง
4. ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผล
ขององค์กร หรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต

จิระประภา อัครบวร (2561) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีแนวคิด
สำคัญดังต่อไปนี้

1. เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
กับกลยุทธ์ขององค์กร
2. มองคนเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่ง ที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า
ให้กับองค์กร ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์
3. ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการ
ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
4. มุ่งให้บุคลากรเกิดความผูกพันร่วมกันกับองค์กร และเกิดความ
ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ศรัณย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์ (2562) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน
มีแนวคิดสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและบุคลากร
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือการยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และยังสามารถป้องกันได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้รู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
8. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ร่วมกัน
10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักในการเลื่อนเงินเดือนประจำปี

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับแนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นบุคลากรแต่ละคนในเชิงบูรณาการที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กรควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทยิดา เลิศชนะเดชา (2564) กล่าวว่า วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง
2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนายอย่างชัดเจน
3. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบสภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น

กษิวิญญ์ มีพรหม (2565) กล่าวว่า วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งบุคลากรแต่ละคนจะมีเป้าหมายที่เหมือนหรือต่างกันได้ แต่ควรจะต้องสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร
2. การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการวัดความคืบหน้าและผลลัพธ์เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอหลังจากที่ตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างมากในการทบทวนถึงเป้าหมาย และวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในระยะยาว
3. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) เป็นการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งนอกจากจะช่วยให้หัวหน้างานตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ยังสามารถสะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับแนวคิดที่สำคัญของหลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6.7 การนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศติดตาม ดังนี้

ความหมายของการนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศติดตาม ดังนี้

รุ่งชัชดา พรเวหะชาติ (2557) กล่าวว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง การกำกับติดตาม และให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี ให้เกิดขึ้นกับผู้นิเทศและรับการนิเทศ ซึ่งผลของการนิเทศติดตามจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ภณ ทิรา สุปการ (2557) กล่าวว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง การประสานงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ตลอดจนชี้แนวทางให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามในอาชีพ

วริรา เครือคำอ้าย (2558) กล่าวว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการช่วยเหลือ แนะนำ และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ผ่านกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนอย่างแท้จริง

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2560) กล่าวว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำคัญในการประกอบวิชาชีพ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการนิเทศติดตาม สรุปได้ว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง กระบวนการให้คำแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ บนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการของการนิเทศติดตาม ดังนี้

วชิรา เครือคำอ้าย (2558) กล่าวว่า การนิเทศติดตามควรมีหลักการดังนี้

1) ควรมีการตรวจสอบคุณภาพได้ชัดเจน 2) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทาง 3) ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและกล้าคิด กล้าตัดสินใจอย่างเต็มที่ 4) เน้นที่ผลลัพธ์ของผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ 5) มีหลักการบริหารที่เป็นระบบ และ 6) มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีและลดความขัดแย้ง

ต่อศักดิ์ เนียมวิสัย (2559) กล่าวว่า การนิเทศติดตามมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง 2) การให้คำปรึกษาที่ปราศจากอคติ และ 3) การสร้างแรงจูงใจและกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2559) ได้กำหนดหลักการนิเทศติดตาม ไว้ว่า

1. ควรมีความถูกต้อง ตรงตามข้อเท็จจริงที่ได้รับ โดยกำหนดขั้นตอนการนิเทศอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การกำหนดสภาพปัญหา การวางแผนทางการแก้ไข และการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศไปปรับใช้

2. ควรมีความน่าเชื่อถือ ทั้งข้อมูลที่ได้จากการอธิบายและการเก็บข้อมูลในเชิงสังเกตพฤติกรรม เนื่องจากการนิเทศเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลตามสภาพจริง

3. ควรดำเนินตามหลักเสียงข้างมาก หรือประชาธิปไตย เพื่อให้ผู้รับการนิเทศได้มีส่วนในการเห็นถึงสภาพปัญหาของตน และสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง รวมถึงผู้ให้การนิเทศต้องเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะโดยปราศจากอคติ เพื่อการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ

4. ควรเป็นไปในรูปแบบที่สร้างสรรค์และสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นิเทศจะต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับการนิเทศสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และกล้าที่จะเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ อย่างเต็มที่

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักการนิเทศติดตาม สรุปได้ว่าการนิเทศติดตาม ควรเน้นสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรจากทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์จากการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสะท้อนข้อมูลที่ถูกต้องและตามสภาพจริง และดำเนินการนิเทศตามหลักของประชาธิปไตยโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

เทคนิควิธีการนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการนิเทศติดตาม ดังนี้

ทิพวรรณ ถาวรโชติ (2564) กล่าวว่าเทคนิควิธีการนิเทศติดตามมีรายละเอียดดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้รับการนิเทศ และผู้ให้การนิเทศ 2) ใช้ข้อคำถามปลายเปิดในเชิงที่สร้างสรรค์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้มีสิทธิในการโต้ตอบและสนทนา 3) เสนอแนะแนวทางอย่างเป็นกลางและสร้างประโยชน์แก่ผู้รับการนิเทศ 4) การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของสภาพปัญหาอย่างเป็นระบบ 5) การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคการสอน หรือสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย 6) การตรวจสอบผลลัพธ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้นวัตกรรมและสื่อการจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ไขสภาพปัญหา 7) การเขียนสรุปผลและวิเคราะห์ผลอย่างชัดเจน ตามข้อมูลสภาพจริงที่ได้ดำเนินการเก็บตามขั้นตอน 8) การนำเสนอผ่านการเขียนรายงานเผยแพร่ผลการนิเทศติดตามเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ

กาญจนา จิตรสำรวย (2566) กล่าวว่า เทคนิคการนิเทศติดตามเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ ซึ่งผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้หลายวิธีดังนี้

1. การนิเทศทางตรง คือ การนิเทศรายบุคคล ตามกำหนดการที่วางไว้ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการในเชิงประจักษ์ตามสภาพจริง

2. การนิเทศทางอ้อม คือ กระบวนการการนิเทศผ่านสื่อออนไลน์หรือเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยมีประโยชน์ในการติดตามและสร้างความสะดวกแก่ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

3. การนิเทศภายใน เป็นการนิเทศระหว่างบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจและรับรู้ถึงสภาพปัญหาของแต่ละบุคคล

4. การประชุมปฏิบัติการ กระบวนการนิเทศที่มีความเจาะจงในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยช่วงเวลาในการทำกิจกรรมอบรมร่วมกัน สังเกตพฤติกรรมและผลลัพธ์จากการนำเสนอในที่ประชุม เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม และสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาจากการดำเนินงานที่ผ่านมา

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการนิเทศติดตามสรุปได้ว่า เทคนิควิธีการนิเทศติดตาม เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกได้หลายวิธี เช่น การนิเทศทางตรง การนิเทศทางอ้อม การสอนแนะ การใช้กระบวนการวิจัย เป็นต้น

กระบวนการนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศติดตาม ดังนี้

พิมพันธ์ เตชะคุปต์ (2565) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศติดตาม ที่สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยควรมีขั้นตอนตามกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการนิเทศ เนื่องจากการวางแผนที่ดีย่อมส่งผลต่อกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อตัวผู้เรียน ดังนั้นควรได้รับความร่วมมือจากทั้งต่อตัวครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์

2. การตรวจความพร้อมก่อนการนิเทศ เป็นการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการนิเทศ ผู้บริหารควรให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอน ลดความตึงเครียด และอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ได้รับการนิเทศ

3. การดำเนินการนิเทศ คือขั้นตอนการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมกันศึกษาพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศ ในส่วนของผู้รับการนิเทศก็ควรที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้เรียน และสภาพปัญหาขณะอยู่ในชั้นเรียนตามสภาพจริง

4. การสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศงานนิเทศ เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหารซึ่งให้ผู้รับการนิเทศมีแรงจูงใจในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบผลของการปรับปรุงแผนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลการนิเทศ เป็นขั้นตอนติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่พบในระหว่างการนิเทศ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องสะท้อนผลการนิเทศตั้งแต่เริ่มต้นเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับใช้ในอนาคต โดยสามารถสรุปกระบวนการได้ดังภาพประกอบ 7

4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การตรวจสอบและประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

การประเมินผลการนิเทศติดตาม

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการประเมินผลการนิเทศติดตาม ดังนี้

บรรจงศรี วรเศรษฐสุษศิริ (2562) กล่าวว่า การประเมินผลการนิเทศติดตาม หมายถึง การตีค่าการนิเทศ ช่วยเหลือ ชี้แนะแก่ผู้รับการนิเทศว่าบังเกิดผลดีเพียงใดในรูปแบบเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการประเมินผลการนิเทศติดตามจะต้องก่อให้เกิดลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สร้างประโยชน์ กล่าวคือ ผู้รับการนิเทศสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนิเทศไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียน
2. สร้างความร่วมมือ กล่าวคือ กระบวนการนิเทศติดตามเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศจะช่วยลดอคติและลดความขัดแย้งในองค์กร
3. สร้างกระบวนการต่อเนื่อง กล่าวคือ กระบวนการนิเทศติดตามเป็นวงจรที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะและเทคนิควิธีการเรียนรู้ ดังนั้นผู้รับการนิเทศจึงจำเป็นต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศ มาประเมินและเปรียบเทียบกับกระบวนการนิเทศในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อเห็นถึงพัฒนาการและข้อบกพร่องของตน
4. สร้างเกณฑ์การวัดที่มีคุณภาพ กล่าวคือ กระบวนการนิเทศติดตามจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่มีคุณภาพ และเที่ยงตรง ซึ่งภายหลังจากการประเมินผลการนิเทศ จะช่วยให้ผู้นิเทศได้ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริง

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (2566) กล่าวว่า การประเมินผลการนิเทศติดตาม หมายถึง การประเมินผลการนิเทศติดตาม เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และจุดเด่นของตน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภาณุวัฒน์ แก้วพุด (2567) กล่าวว่า การประเมินผลการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ตรงจุด ตลอดจนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

และสถานศึกษาให้สูงขึ้น เพราะเป็นกระบวนการที่จะช่วยตรวจสอบ และติดตาม เพื่อนำผลลัพธ์มาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการนิเทศติดตามสรุปได้ว่า การประเมินผลการนิเทศติดตามมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ สร้างประโยชน์ สร้างความร่วมมือ สร้างกระบวนการต่อเนื่อง และสร้างเกณฑ์การวัดที่มีคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้รับการนิเทศ

4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

4.1 หลักการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

เพ็ญจันทร์ สินธุเขต (2560) กล่าวว่า ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยหลักการบริหารที่ผสมผสานหลักการอนุรักษนิยม ในด้านการรักษาความเป็นไทย ตลอดจนการสนับสนุนให้ทุกส่วนมีความร่วมแรงร่วมใจ อันจะนำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) กล่าวว่า มาตรฐานที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดการคุณภาพในยุคดิจิทัล ควรคำนึงถึงการพัฒนาและให้โอกาสบุคลากรได้เข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา และทันต่อสถานการณ์ในสภาพสังคมปัจจุบัน

นันทิพร ฉัตรแก้ว (2562) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จำเป็นที่จะต้องใช้ระบบสารสนเทศ (Information System) และการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ตลอดจนสมรรถนะ ทักษะติดต่อเทคโนโลยี และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา

สุชญา โกมลวานี (2563) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล มีหลักการสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งเสริมให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนรู้และบริการของสถานศึกษา โดยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เสริมวิสัยทัศน์ที่เป็นจุดแข็งภายในและ

ภายนอก การสนับสนุนโอกาสทางการเรียนรู้ในทุกมิติ ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศที่ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร

รัตนาวดี เทียงตรง (2564) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย และประยุกต์ใช้ได้ง่าย การจะทำเช่นนั้นได้จำเป็นจะต้องสร้างระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อให้แหล่งที่มาของข้อมูลน่าเชื่อถือและผู้ใช้ไม่เกิดความสับสน ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะดำเนินการสร้างรากฐานทางเทคโนโลยีให้เกิดกับสถานศึกษา

นฤมล คล้ายริน (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรประยุกต์ใช้ศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาภายใต้ยุคดิจิทัล ด้วยกระบวนการวางแผนติดตาม การประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารยุคดิจิทัล การสะท้อนผลจากการดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนา

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.ศธ. (2567) ได้กำหนดนโยบายสำคัญประจำปีงบประมาณ 2567 เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาในการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาเพื่อร่วมกัน “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era) โดยมุ่งหวังให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สนับสนุนให้ใช้ระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินวิทยฐานะของครูให้เป็นปัจจุบัน
2. พัฒนาศมรรคนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวศึกษา
3. เตรียมความพร้อมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านขององค์ความรู้ มวลประสบการณ์ และทักษะการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อให้ครูผู้สอนได้มีแรงบันดาลใจในการสร้างสื่อนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทสังคมยุคดิจิทัลตามความถนัดและความสนใจ
4. ส่งเสริมสนับสนุนการวัดสมรรถนะครูด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการยกระดับการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในชั้นเรียน

5. พัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

6. ส่งเสริมสนับสนุนการทดสอบสมรรถนะครู และบุคลากรทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงาน

7. เร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ส่นครูและบุคลากรทั้งระบบ ควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาผสานกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์การจัดการขององค์กร และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะของบุคลากรในองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม

4.2 ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

สุกัญญา แซ่ม้อย (2562) กล่าวว่า ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นองค์กรที่มีความแตกต่างและสร้างสรรค์ โดยผสมผสานกลยุทธการบริหารกับศาสตร์การปกครองในสมัยใหม่ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) โครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น 2) ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) การบริหารกลยุทธ์ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 7) เครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกสถานศึกษา

สงบ อินทรมณี (2562) กล่าวว่า สถานศึกษายุคดิจิทัล ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ศักดิ์ดนัย โรจน์สรณมย์ (2563) กล่าวว่า ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งหมายความว่าสำคัญของสถานศึกษา

ยุคดิจิทัล คือ การเปลี่ยนโฉมสถานศึกษาให้ก้าวล้ำในเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ทินกร เผ่ากันทะ (2565) กล่าวว่า ลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล มีลักษณะเป็นองค์กรยุคหลังสมัยใหม่ กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยเน้นการบริหารงานแบบยืดหยุ่นและคล่องตัวเป็นสำคัญ ลดความเป็นทางการและลำดับชั้นการบริหารลง เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสถานศึกษายุคดิจิทัล สรุปได้ว่า ลักษณะของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือ สถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม และเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบัติดังต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ในแนวทางที่ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนของสถานศึกษา
2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ในส่วนของเครือข่าย ทรัพยากรในด้านของงบประมาณและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง
3. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความเชื่อมโยงกับบริบทสังคมยุคดิจิทัล กล่าวคือ การบริหารจัดการและประสานงานผ่านรูปแบบออนไลน์ รวมถึง

การใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนเชื่อมต่อกับกระบวนการเรียนรู้กับการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล

4. การพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญในการรับรู้ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถ มีกลวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. ผู้บริหารต้องเปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. ผู้บริหารต้องเป็นผู้แนะแนว สนับสนุน และช่วยเหลือครูผู้สอนในด้านการการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและดิจิทัล

นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย เป็นผู้นำที่มีความคิดด้านกว้างไกล ทันเหตุการณ์กับโลกยุคโลกาภิวัตน์ เรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ แล้วนำไปเสริมกับแนวคิดและวิธีการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย กติกา ทางการเมือง สังคม และทางจิตวิทยา รวมถึงต้องยึดหลักโครงสร้างและส่วนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน บ่งบอกถึงลักษณะที่เป็นองค์รวม โดยวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ให้สัมพันธ์กัน และมีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีความรู้และความสามารถในการด้าน ICT และสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การมีไหวพริบแก้ไขปัญหา 3) การเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ และ 4) การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นพลเมืองดิจิทัล

ชลิต เพ็ชรรัตน์ (2559) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยประสานความร่วมมือจากองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการ เครือข่ายผู้ประกอบการ และชุมชนใกล้เคียง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้เป็นที่รู้จักผ่านรูปแบบออนไลน์ สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาหลักการเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา สรุปได้ว่า การกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึง และให้ความสำคัญ โดยอาศัยภาวะผู้นำด้านดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทยุคดิจิทัล

4.4 ครูผู้สอนยุคดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงครูผู้สอนยุคดิจิทัล ดังนี้

บทบาทของครูผู้สอนในยุคดิจิทัล

โซสโนวกี (Sosnowski, 2012) กล่าวว่า บทบาทของครูผู้สอนยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ผู้นำทางวิชาชีพ 2) ผู้ค้นหาคำตอบในทุกคำถาม 3) ผู้ออกแบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย 4) ผู้จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม และ 5) ผู้ดำเนินการประกันคุณภาพ

วิจารณ์ พานิช (2557) กล่าวว่า บทบาทใหม่ของครูผู้สอนจะต้องประกอบด้วย 1) เป็นผู้ที่สงสัยในประเด็นคำถาม และพยายามค้นคว้าหาคำตอบอยู่เสมอ โดยประยุกต์ใช้ศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) พร้อมทั้งจะเป็นผู้เรียนรู้นอกเหนือจากเป็นผู้สอน และรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน เพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนร่วมวิชาชีพ และสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน 4) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และ 5) เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความประพฤติและนักเรียน

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) กล่าวว่า ครูผู้สอนในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการคิดขั้นสูงลงสู่แผนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งการผสมเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2561) กล่าวว่า ครูผู้สอนยุคดิจิทัลควรมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

1. นักตั้งคำถาม โดยฝึกความคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำไปใช้ให้เกิดกับผู้เรียน ผ่านการจำลองสถานการณ์ การสมมติบทบาทในตัวละคร หรือการวิพากษ์วิจารณ์ เหตุการณ์ที่นักเรียนอาจพบเจอหรือกำลังจะเจอในอนาคต ให้นักเรียนได้มีโอกาสสร้างทางเลือก และแนวทางการป้องกัน
2. นักออกแบบการเรียนรู้ ผู้สอนจำเป็นจะต้องออกแบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย และน่าสนใจ เสมือนครูเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้เรียน เมื่อนักเรียนมีใจที่อยากจะเรียน จะก่อให้เกิดความสุขในการเรียนรู้และสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่
3. นักจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้สอนจำเป็นต้องอาศัยจิตวิทยาในการสื่อสาร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ไม่เครียดให้กับนักเรียน เมื่อนักเรียนสบายใจที่จะเรียน จะส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
4. ผู้สอนจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านของความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งต้องปลูกฝังให้ผู้เรียนมีทัศนคติในการดำรงชีวิตที่เหมาะสม ตลอดจนเป็นนักเรียนอยู่เสมอ

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของครูผู้สอนยุคดิจิทัล สรุปได้ว่า บทบาทครูผู้สอนยุคดิจิทัล ควรเป็นผู้ฝึกสอนหรือชี้แนะมากกว่าเป็นผู้ที่มอบความรู้เพียงอย่างเดียว เป็นนักตั้งคำถามที่สร้างสรรค์ให้กับผู้เรียนได้หาคำตอบ เป็นนักออกแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน เป็นนักจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน เป็นนักเทคโนโลยีที่ผลิตนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และผู้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความประพฤติให้กับผู้เรียนได้ปฏิบัติตาม

5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ สามารถอธิบาย หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

5.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

ธีระดา ภิญโญ (2561) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง กระบวนการสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์และโครงสร้างของตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปวิเคราะห์ศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงลึก

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2561) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง กระบวนการทางสถิติเพื่อวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้าง ในกรณีที่ทราบถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน และรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปร

ยุทธ ไถยวรรณ (2563) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติของการวิจัยที่มุ่งลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่จำนวนมาก เพื่อให้ได้จำนวนองค์ประกอบน้อยที่สุด สำหรับการอธิบายความผันแปรของข้อมูลให้ได้มากที่สุด โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณหรือตัวแปรทวิ ซึ่งมีค่าเป็น 0 กับ 1

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2567) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง เทคนิคการจัดการตัวแปรด้วยการแบ่งกลุ่มรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกัน โดยที่หนึ่งกลุ่มจะเรียกว่า 1 ปัจจัย ซึ่งตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบ

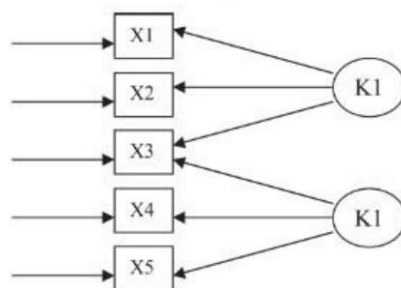
จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการลดจำนวนตัวแปร ด้วยวิธีการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือมีความใกล้เคียงกันเข้าไปอยู่ในตัวแปรกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้ได้จำนวนองค์ประกอบที่น้อยที่สุด สำหรับการนำไปศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่อไป

5.2 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

ปิยะธิดา ปัญญา (2566) กล่าวว่า พิสูจน์โมเดลหรือองค์ประกอบตามทฤษฎีซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลจริง จากตัวอย่างมาวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกลมกลืน (Fit) กันจริง โดยการใช้โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล ซึ่งในโมเดลมีการกำหนดชุดขององค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Factors or Latent Variables) ซึ่งแทนด้วย

สัญลักษณ์วงรี และตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ (Indicators or Observed Variables) ซึ่งแทนด้วยสัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยมและมีเส้นลูกศรแสดงเส้นทางอิทธิพล ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ที่มา: ปิยะธิดา ปัญญา (2566)

สุทธิมา ชำนาญเวช (2566) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร (Data Reduction) และสร้างองค์ประกอบ (Factor) จากตัวแปร
2. เพื่อศึกษาแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของตัวแปร
3. เพื่อพัฒนา (Develop) และตรวจสอบความตรงโมเดลการวัด (Measurement Model Validation)

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2567) กล่าวว่า การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อทดสอบสมมติฐานหรือยืนยันความถูกต้องของโครงสร้าง องค์ประกอบ และน้ำหนักตัวแปร ในกรณีที่มีการคาดคะเนโครงสร้างไว้แล้ว ซึ่งสามารถใช้ในการทดสอบโครงสร้างว่ามีโครงสร้างตามที่คาดหมายสอดคล้อง (Fit) กับทฤษฎี หรือไม่
2. เพื่อสร้างสมมติฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ และทดสอบสมมติฐานตามทฤษฎีที่มีรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนแน่นอน

3. เพื่อค้นหาองค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงเร้นอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่าง ๆ และไม่มีความสัมพันธ์กันที่มีจำนวนน้อยกว่าตัวแปรเดิม โดยที่องค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเดิมที่มีอยู่ได้

4. เพื่อกำหนดจำนวนองค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ที่เหมาะสมหรือพอดีกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเดิมโดยให้มีการสูญเสียสารสนเทศของข้อมูลน้อยที่สุดรวมทั้งเพื่อตีความหมายหรือให้ความหมายขององค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่ รวมถึงตั้งชื่อใหม่ให้กับองค์ประกอบใหม่เหล่านั้น

5. เพื่อใช้องค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรใหม่นี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์หาปัจจัยของกลุ่มตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรอีกกลุ่มหนึ่ง

6. เพื่อประเมินผลการศึกษาหรือวิจัยจากการใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้องค์ประกอบหรือคุณลักษณะใหม่ที่แฝงซ่อนเร้นอยู่ในรูปของความมั่นคงตรงตามโครงสร้าง

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ การค้นหาตัวแปรใหม่ที่มีคุณลักษณะแฝงอยู่ในกลุ่มตัวแปรต่าง ๆ โดยการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยลงและให้อยู่ในรูปแบบขององค์ประกอบหรือปัจจัยใหม่ เพื่อศึกษาและค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ถูกจัดให้อยู่ในองค์ประกอบหรือปัจจัยเดียวกัน รวมทั้งเพื่อตรวจสอบ หรือยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบตามทฤษฎีนั้น ๆ ว่าโมเดลการวัดที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลการวัดที่ได้จากทฤษฎีมีความสอดคล้อง (Fit) กันจริง

5.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

Harun, Zaki, Ismail, and Awang (2016) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model Specification) 2) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) และ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Assessing Measurement Model Validity)

ธีระดา ภิญญ (2561) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model Specification)

เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโมเดลองค์ประกอบ หรือโมเดลจำเพาะ (Particular Model) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในแผนผังโมเดลองค์ประกอบแสดงเส้นทางระหว่างตัวแปร ซึ่งใช้แทนสิ่งที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ ในทางปฏิบัติผู้วิจัยอาจต้องการศึกษาโมเดลองค์ประกอบ หลายโมเดลที่แตกต่างกันไปตามหลักฐานที่นำมาสนับสนุน ดังนั้น ผู้วิจัยควรสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative Models) ไว้หลาย ๆ โมเดลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การกำหนดโมเดลแบบหนึ่งองค์ประกอบ หรือสององค์ประกอบ และกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล ได้แก่ ตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) ตัวแปรสังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) และเศษเหลือ

2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)

เป็นการพิจารณาว่าโมเดลองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นนั้น สามารถนำมากำหนดหรือประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ซึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถทดสอบโมเดลองค์ประกอบได้ดีเฉพาะกับโมเดลระบุเกินพอดีเท่านั้น หลักการทั่วไปในการกำหนดความเป็นไปได้ ค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว เรียกว่ากฎสามตัวบ่งชี้ (Three Indicator Rule) แล้วกำหนดให้ตัวบ่งชี้ 1 ตัวเป็นตัวแปรอ้างอิง หรือทำการให้ตัวแปรแฝงเป็นมาตรฐาน โดยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรอ้างอิงเท่ากับ 1.00 การใช้ตัวบ่งชี้หลายตัววัดตัวแปรแฝงหนึ่งตัวทำให้สามารถวัดลักษณะของตัวแปรแฝงได้หลายแง่มุม โมเดลที่มีข้อคำถามหลายข้อต่อตัวแปรแฝงหนึ่งตัวทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องมากขึ้น ค่าพารามิเตอร์แม่นยำและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น โมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่ามีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่าโมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้น้อยกว่า

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Model Estimation)

การวิเคราะห์ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SEM ซึ่งเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ ที่ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาศึกษาเป็นการแจกแจงแบบโค้งปกติ พหุนาม (Multivariate Normality) รวมทั้งการทดสอบนัยสำคัญของพารามิเตอร์ และการทดสอบ สมมติฐานว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืน (Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการแก้สมการโครงสร้าง เพื่อหาค่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในสมการในการประมาณค่าพารามิเตอร์ได้จากการใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (ค่าความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้หรือข้อคำถาม) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร เช่น ค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบ ค่าเศษเหลือ เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการประมาณค่าพารามิเตอร์โมเดล ดังนี้ (ภควัต ศรียารัตน์, 2559)

3.1 การคำนวณค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 การสุ่มตัวเลขแทนค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรที่ต้องการประมาณ ค่า 1 พารามิเตอร์ แล้วทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียว

3.3 การนำตัวเลขค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณค่าในข้อ 2 มาทำการคำนวณย้อนกลับเพื่อหาความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลตามสมมติฐาน

3.4 การคำนวณค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากข้อ 3.2 และ 3.3 จนค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของเมทริกซ์มีค่าใกล้เคียงกันแล้วจึงหยุดทำการประมาณค่า

3.5 การรายงานค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากข้อ 3.4 ทุกค่า พร้อมทั้งรายงานผลของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ค่าสถิติทดสอบที (T-Test) ของ พารามิเตอร์แต่ละเส้น ค่าเมทริกซ์ และค่าเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized Residuals)

ทั้งนี้ กระบวนการประมาณค่าพารามิเตอร์มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ ได้แก่ 1) เรื่องความลำเอียงหรือค่าที่ประมาณได้เท่ากับค่าพารามิเตอร์จริงหรือไม่ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญหรือค่าพารามิเตอร์ ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญเหล่านี้ชี้ว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้มีโอกาสผิดพลาดเท่าใด และ 2) เรื่องประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ เพื่อพิจารณาว่าโมเดลองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับข้อมูลดีแล้วหรือไม่ มีโมเดลทางเลือกอื่นที่ สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าหรือไม่ โดยผู้วิจัยสามารถพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้อง ของโมเดล โดยมีสถิติที่นิยมใช้ในการทดสอบ ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-square ค่า Goodness of Fit (GFI) และ ค่า Root Mean Square Residual (RMSR)

4. การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluating the data-model fit) หากผลการวิเคราะห์โมเดลพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องดำเนินการปรับ (Modify) โมเดลแล้ววิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์ข้อมูลหลายครั้งจนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจะตีความผลการวิเคราะห์

ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถประเมินความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบ โดยการพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติเหล่านี้ใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หรือแนะนำว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ซึ่งในกรณีที่โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูล ต้องปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบสมมติฐาน หรือพิจารณาค่าสถิติที่ได้จากผลการวิเคราะห์นั้นเพื่อช่วยตัดสินใจปรับโมเดลใหม่ โดยในขั้นแรกของการประเมินความสอดคล้องของโมเดล ผู้วิจัยต้องตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ เป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล อาจเกิดกรณีเหล่านี้ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลองค์ประกอบไม่ถูกต้อง เช่น 1) ค่าพารามิเตอร์มีค่ากลับกัน เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบให้ผลเป็นบวก ทั้งที่ต้องมีค่าเป็นลบตามทฤษฎี เป็นต้น 2) ค่าพารามิเตอร์มีค่าไม่เหมาะสมมากเกินไปหรือน้อยเกินไป 3) ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมากกว่าปกติ กล่าวคือ มีค่าเกินกว่า 2.00 และ 4) ค่าประมาณความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เป็นลบ หรือเข้าใกล้ 0 หรือมากกว่า 1.00 อย่างไรก็ตาม โดย หลักการทั่วไปการประเมินความสอดคล้องของโมเดล สามารถพิจารณาจากค่าสถิติดังต่อไปนี้

- ค่าสถิติ Chi-square ไม่มีนัยสำคัญ (p มากกว่า .05) ค่าดัชนี GFI และ ค่า ดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

- ค่าสถิติ Chi-square มีนัยสำคัญ (ค่า p น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05) แต่ค่า Chi-square สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนี GFI และ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 ค่าดัชนี CFI มากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR ต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.06 ถือว่าโมเดล องค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสามารถพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

- ค่า Chi-square ที่คำนวณได้ต้องมีค่าน้อยกว่า ค่า Chi-square หรือ ค่า Chi-square/Chi-square สัมพัทธ์ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 2

- ค่าดัชนี ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน (Fit Indices) ได้แก่ GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 หรือ 0.95

- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ RMSEA, RMR, SRMR ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

5. การดัดแปรโมเดล (Model Modification) ในกรณีที่ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Fit Indices) ของโมเดลระบุว่า โมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดความสัมพันธ์หรือเส้นทาง (Path) ไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยสามารถปรับพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานแล้วทดสอบผลการปรับโมเดลใหม่ได้ โดยโปรแกรมจะแสดงค่าเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized Residuals) และแสดงค่าดัชนีปรับโมเดล (Modification Indices: MI) ซึ่งเสนอแนะให้ผู้วิจัยว่า ควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดลบ้าง ผู้วิจัยสามารถพิจารณาค่าดัชนีปรับแก้โมเดลดังกล่าว เป็นแนวทางในการปรับแก้ไขโมเดลใหม่ให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยปรับพารามิเตอร์ที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นเท่านั้น โดยใช้เกณฑ์ของค่าเศษเหลือมาตรฐาน ซึ่งควรอยู่ระหว่าง -2 และ +2 หากมีค่าเกินช่วงดังกล่าวแสดงว่าทอมความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กับทอมความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอื่นในโมเดล กล่าวคือ เศษเหลือที่มีค่ามากอาจชี้ว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง ผู้วิจัยสามารถปรับแก้ไขโมเดลใหม่ โดยยอมให้ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กัน ในกรณีที่ใช้ค่าดัชนีปรับโมเดล ผู้วิจัยจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการปรับโมเดล โดยยึดกรอบแนวคิดทฤษฎีเป็นหลักในการพิจารณาซึ่งต้องปรับพารามิเตอร์อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหา และสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้น ๆ ได้ชัดเจน หลังจากการปรับโมเดลแล้ว โมเดลองค์ประกอบที่ปรับใหม่ต้องมีความสมเหตุสมผล และเป็นไปตามทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์โมเดลที่ปรับใหม่ด้วยข้อมูลชุดเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลที่ปรับใหม่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลเดิมเสมอไป เพราะโมเดลที่ปรับใหม่ดีกว่าอยู่แล้ว ปัญหาหนึ่งของการปรับโมเดล คือ การตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ ดังนั้นหากผู้วิจัยมีข้อมูลมากพอ อาจแบ่งข้อมูลเป็น 2 ชุด สำหรับการพัฒนาโมเดล และสำหรับการตรวจสอบโมเดล

6. การตีความผลการวิเคราะห์ มีลักษณะคล้ายกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ กล่าวคือ ผู้วิจัยต้องรายงาน (1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ระบุน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวแปรในองค์ประกอบ (2) ค่าความแปรปรวนที่องค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ซึ่งไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 50 (3) ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (4) ค่าสัมประสิทธิ์ในการสร้างองค์ประกอบ (Factor Score Regression) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจตรวจสอบความตรงของผลการวิเคราะห์ กล่าวคือ ผู้วิจัยอาจเปรียบเทียบความสอดคล้อง

กลมกลืนระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างอีกชุดหนึ่ง (Additional or Validated Sample) เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลได้

จารุพร ตั้งพัฒน์กิจ (2565) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ และ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล โดยมีค่าดัชนีและสถิติที่ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-square, Relative Chi-square, Nested Chi-square, GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR และ RMSEA โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สรุปได้ว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล 5) การดัดแปรโมเดล และ 6) การตีความผลการวิเคราะห์

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ พบงานวิจัยที่สอดคล้องกับเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้

6.1 งานวิจัยในประเทศ

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559) ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (The Process of Strategic Human Resource Development) ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถกำหนดขอบเขตได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาแบบทีม และการพัฒนาแบบทั้งองค์การ ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถจำแนกด้านที่ต้องการพัฒนาได้ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านบุคลิกภาพ ด้านศาสนา ด้านสติปัญญา ด้านสุขภาพ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ

วิจิต แสงสว่าง (2559) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 1) มิติด้านคน คือ ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในงานของตน โดยอาศัยการพัฒนาตนเองในด้านทักษะอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ด้านผู้บริหาร และด้านบุคคล 2) มิติด้านองค์กร คือ การสนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้เกิด

การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการและการเตรียมพร้อมสู่อาเซียน และการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี เป็นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันสมัยในระดับสากลรองรับการเปิดประเทศอาเซียน ในมิตินี้ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สุรมงคล นิมจิตต์ (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม การสร้างเครือข่าย กระบวนการ และปัจจัยนำเข้า คือองค์ประกอบหลักในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ฯ ในส่วนขององค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การบรรลุเป้าหมาย การให้สวัสดิการ และการประเมินผลลัพท์ 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์การประกันคุณภาพที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และปัจจัยนำเข้าที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน แนวปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรจะต้องเป็นระบบและมีลักษณะเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะต้องสร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมในด้านของความคิดสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการวิจัย

ศิริวรรณ เต็มวงษ์ (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โมเดลการวัดของวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.800 ถึง 0.995 เรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เอี่ยมพร หลิมเจริญ (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการของผู้ฝึกอบรมในด้านของหลักสูตรที่ตอบสนองความถนัดและความสนใจ มีกิจกรรมที่หลากหลาย และสามารถนำข้อคิดข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปประยุกต์ใช้ในการสอนและการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างมี

ประสิทธิภาพ 2) รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐานประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้วิจัยเป็นฐาน ประกอบด้วย 1) การระบุสภาพปัญหาที่ต้องการเสริมสร้างสมรรถนะที่สำคัญของครู 2) กระบวนการนิเทศติดตาม 3) การให้ผลสะท้อนกลับ 4) การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู 5) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ 6) การประเมินผลตามสภาพจริง

วิไลลักษณ์ ลังกา (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพของคุณลักษณะครูไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) ผลการวิจัย พบว่า 1) อนาคตครูไทยใน 10 ปีข้างหน้า ครูจำเป็นต้องดำเนินตามหลักไตรสิกขา โดยมีเงื่อนไข "พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน" โดยครูจะต้องเป็นผู้ที่รู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันผู้เรียน และมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีไหวพริบในการตัดสินใจ นอกจากนี้ในด้านของทักษะการสื่อสารและทักษะการใช้เทคโนโลยีก็เป็นส่วนสำคัญที่ครูในอนาคตขาดไม่ได้ 2. แนวทางในการพัฒนาครูไทย ในทศวรรษหน้า 2) หน่วยงานกลาง อาทิ กระทรวงศึกษาธิการ จำเป็นที่จะต้องกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะของครูในอนาคตให้มีความเหมาะสม บนพื้นฐานของความเป็นไทย สอดคล้องกับหลักไตรสิกขาและวิถีเศรษฐกิจพอเพียง 3) สถาบันต่าง ๆ ที่ผลิตวิชาชีพครูควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความถนัดและความต้องการของครู ภายใต้อสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามผลการประเมินของครูผู้สอนอย่างจริงจัง และต่อเนื่องในทุกมิติ ทั้งในด้านของกระบวนการวิจัย การจัดการเรียนรู้ และพฤติกรรม การครองตน

จันทิมา รุ่งเรือง (2563) ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคนวัตกรรมประกอบด้วย ภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ 2) ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคนวัตกรรมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างแรงจูงใจ และ 5) ภาวะผู้นำดิจิทัล ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคนวัตกรรมรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าอิทธิพลทางตรงเรียงลำดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสาร 3) ภาวะผู้นำดิจิทัล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำและการสื่อสาร 3) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และการสื่อสาร 3) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจ 4) การสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการทำงานเป็นทีม 5) การสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับอิทธิพลรวม เรียงลำดับตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ภาวะผู้นำดิจิทัล 3) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 4) การสร้างแรงจูงใจ และ 5) การสื่อสารตามลำดับ

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2563) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การวิเคราะห์องค์การ 5) การประเมินผล 6) การวิเคราะห์งาน 7) การออกแบบ 8) การนำไปปฏิบัติ 9) การประเมินความต้องการ และ 2) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ และ 2) การวิเคราะห์งาน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 กิจกรรม คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การประเมินผล

กชพร มั่งประเสริฐ (2565) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูยุค Thailand 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาของครูผู้สอนในยุค Thailand 4.0 คือ การผลิตสื่อและนวัตกรรมที่ไม่ตอบสนองต่อผู้เรียนและไม่ทันสมัย ในด้านขององค์การ พบว่า ขนาดของสถานศึกษา ส่งผลต่อสภาพปัญหาในด้านของงบประมาณและการใช้เทคโนโลยี โดยสถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหาขาดแคลนและความเหลื่อมล้ำมากที่สุด 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูควรประยุกต์ใช้หลักการบริหารตามรูปแบบของ 7S-McKinsey หรือกระบวนการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ (PAOR) เพื่อช่วยให้สถานศึกษาขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปนัดดา อภิชาสิริกุล (2567) ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครูเพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของทักษะดิจิทัลสำหรับครู เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด 2) ทักษะดิจิทัลสำหรับครูเพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในศตวรรษที่ 21 รายทักษะและ โดยรวม จำแนกตามอายุ และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความต้องการจำเป็นของทักษะดิจิทัลสำหรับครู เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกในศตวรรษที่ 21 พบว่าด้านทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อสูงสุด ได้แก่ ครูสามารถสร้างช่อง Youtube ในรายวิชาที่สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โมเยอร์ (Moyer, 2018) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพ ประสิทธิภาพของครู และความสำเร็จของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของครูและความสำเร็จ ของนักเรียนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการพัฒนาวิชาชีพหมายถึงรวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ครูที่มีประสิทธิภาพจะมีความมั่นใจในความสามารถและเข้าถึง นักเรียน สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาวิชาชีพมักพบปัญหา คือ การที่ครูไม่ได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนา ไปปรับใช้ในสถานศึกษา และการฝึกอบรมทางวิชาชีพที่ไม่ตรงตามความต้องการของครู

สมิท (A. M. Smith, 2018) ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการประเมินครูเพื่อส่งเสริมการ พัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการประเมินครู ประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนนิสัยทัศน์เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูผู้สอน 2) ผู้บริหารสนับสนุนและปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ 3) ครูผู้สอนเป็นผู้นำการ เรียนรู้ของตนเอง 4) การวางแผนทางการประเมินผลของครู การพัฒนาวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของโรงเรียน 5) การสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ให้กับครู โดยแนวทางดังกล่าว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อลดความ ขัดแย้ง และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ราชาชีการ์และคาน (Rajasekar & Khan, 2019) ศึกษาวิจัย เรื่อง การฝึกอบรม และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศโอมาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนด ยุทธศาสตร์และนโยบายจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับกรอบกฎหมายด้านการศึกษาในองค์กรวม 2) ผู้บริหารต้องระบุถึงความต้องการจำเป็น โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์

ขององค์กร 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ออกแบบและดำเนินการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการฝึกอบรม 4) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมอบรม มีส่วนสำคัญให้สามารถนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

แอนเน็ตต์ (Annette, 2020) ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อบุคลากรในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) การสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ 2) การมีจิตใจใฝ่บริการ 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) ความชัดเจนของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ 5) การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ 6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และ 7) การรับรู้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งให้เห็นว่า การทำความเข้าใจอิทธิพลระหว่างกลุ่มงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาควรส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

ฮิโนโจ (Hinojo-Lucena, 2019) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลของครู: การวิเคราะห์บุคลากรทางการศึกษาของศูนย์การศึกษาตลอดชีวิต ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความสามารถด้านดิจิทัลอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ และพบว่าปัจจัยบางประการ เช่น อายุ ประเภทของศูนย์การเรียนรู้ การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และตำแหน่งวิชาชีพ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล ซึ่งสมรรถนะดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย ความรู้เท่าทันข้อมูลและสารสนเทศ การสื่อสารและการให้สร้างความร่วมมือ การสร้างเนื้อหาดิจิทัล การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และอัตลักษณ์ดิจิทัล และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยเทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นที่จะต้องอาศัยกลยุทธ์ที่สอดคล้อง ในการพัฒนาและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตลอดจนช่วยให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การวิจัยระยะที่ 1 มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key Informant)) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ 1) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 2 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกแบบมีเกณฑ์ (Criterion-based Selection) (ประไพพิมพ์ สุวีริสสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์แล้วว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 คน เป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกตัวอย่าง ดังนี้

1) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และเป็นผู้ได้รับรางวัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล อาทิ รางวัลครูสุดุติ หรือรางวัล ICT Talent ภาครัฐ ประเภทผู้นำด้านเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาจำนวน 2 คน

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป รวมถึงเป็นผู้ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น ในด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล อาทิ รางวัลครูสุดดี หรือรางวัล ICT Talent ภาครัฐ ประเภทผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จำนวน 3 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเรื่อง “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล และแนวทางการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาข้อคำถาม สำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างฉบับร่างให้ครอบคลุม ข้อคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัยในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 โดยมีประเด็นการ สัมภาษณ์ประกอบด้วย ตัวแปรหรือองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

3. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเสร็จสิ้น จึงนำเสนออาจารย์ ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา และความครอบคลุมของ แต่ละประเด็น เพื่อให้คำถามสัมภาษณ์ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย แล้วจึงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะดังกล่าว ก่อนนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับต่อไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างตามข้อเสนอแนะ จากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอยกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ และขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน (สุวิมล ติรกันนท์, 2557) ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย
- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย
- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ แล้ว มาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย ตามเกณฑ์ คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 มาใช้ในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ

4. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เกี่ยวกับตัวแปรหรือองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัย ดำเนินการขอรับการพิจารณารับรองเกี่ยวกับการวิจัยในมนุษย์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1

2. ผู้วิจัยติดต่ออย่างไม่เป็นทางการไปยังผู้ประสานงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหารือและสอบถามถึงแนวทางดำเนินการ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และส่งไปยังองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยติดต่อไปยังผู้ประสานงานหรือเลขานุการของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขออนุญาตวันและเวลาในการเข้าสัมภาษณ์

5. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 5 คน ตามกำหนดการและสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาหลัก และผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียงบทสนทนา เพื่อใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดกระทำข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการตีความ สรุปความ และสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ให้ได้เป็น “องค์ประกอบ ตัวแปร หรือตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” โดยมุ่งสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Creswell & Poth, 2018) ในประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ทั้งนี้ ผลการ

วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 238 คน ครูจำนวน 6,137 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 6,375 คน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2566)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดให้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนของจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับนั้นควรมีขนาดอย่างน้อย 5 - 10 เท่า ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ (บุญอ้อม โฉมทิ, 2556)

ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power (Erdfelder, Faul, & Buchner, 1996) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ เมื่อทำการทดสอบสถิติไคสแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบเท่ากับ 0.80 (Hair, 2010) ค่าองศาอิสระของตัวแบบเท่ากับ 36 โดยคำนวณจากสูตร $df = NI(NI+1)/2$ (เมื่อ NI หมายถึง ตัวแปรสังเกต จำนวน 7 ตัวแปร) ดังนั้น เมื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติ X^2 tests: Goodness-of-fit tests: Contingency tables ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบ A priori: Compute required sample size จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 350 คน ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ประชากร ครู	ประชากร ผู้บริหาร	รวม จำนวน ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง ครู	กลุ่ม ตัวอย่าง ผู้บริหาร	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
เล็ก	2	18	2	20	18	2	20
กลาง	7	437	26	463	29	26	55
ใหญ่	19	1,859	90	1,949	40	60	100
ใหญ่พิเศษ	24	3,823	120	3,943	75	100	175
รวม	52	6,137	238	6,375	162	188	350

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 คือ “แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามฯ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบ
ปลายปิดแบบตรวจสอบรายการและเติมข้อความ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) วุฒิการศึกษาสูงสุด
3) ตำแหน่ง 4) วิชยฐานะ 5) ประสบการณ์ในการทำงาน และ 6) ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล”
มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิดและใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval)
โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
ซึ่งใช้มาตราส่วนของลิเคอร์ท (Likert) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งระบุข้อ
คำถามให้พิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
ยุคดิจิทัล โดยแปลความหมายของแบบสอบถามได้ดังนี้

5	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	เหมาะสมมาก
3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2558)

4.50-5.00	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมาก
2.50-3.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 “ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิดและใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval) โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งใช้มาตราส่วนของลิเคิร์ต (Likert) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งระบุข้อคำถามให้พิจารณาเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยแปลความหมายของแบบสอบถามได้ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2558)

4.50-5.00	หมายถึง	ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.50-3.49	หมายถึง	ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง	ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.49 หมายถึง	ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาตำรา เอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตลอดจนนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม

2. หลังจากนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์คำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามฯ และข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลโดยการปรับปรุงและประยุกต์ข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องและจากผลการสัมภาษณ์ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถาม

3. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฯ แล้ว จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบ ความเหมาะสมของภาษาและความครอบคลุมของแต่ละข้อคำถามให้ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย แล้วจึงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าวก่อนนำแบบสอบถามฯ ไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับต่อไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามฯ ตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฯ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในแบบสอบถามฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน (สุวิมล ตีรกานันท์, 2557) ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วมาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย โดยยึดเกณฑ์ คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 มาใช้ในแบบสอบถาม ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 42 ข้อ

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้การทดสอบที (t-test) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Cronbach, 1990) ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .948

5. ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามฯ เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการสร้างเป็นแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา และลดการใช้กระดาษในการพิมพ์สำเนาแบบสอบถามฯ รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถเข้าถึงแบบสอบถามฯ ดังกล่าวผ่าน URL โดยการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ตเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก

2. ผู้วิจัยขอให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย พร้อมทั้งแนบ URL ของแบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ QR Code และส่งเอกสารผ่านระบบ My Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยแจ้งผู้ประสานงานของสถานศึกษา เพื่อทราบและให้ความอนุเคราะห์ในการประสานงานเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3. หลังจาก 7 วันที่ผู้วิจัยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ฯ ไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยเข้าไปในเว็บไซต์เพื่อตรวจสอบอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ของแบบสอบถามฯ ดังกล่าว และได้ติดตามการส่งแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 350 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งนี้ การสร้างแบบสอบถามออนไลน์ดังกล่าวสามารถกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลต้องตอบคำถามทุกข้อ มิฉะนั้นจะไม่สามารถบันทึกการตอบกลับได้ ดังนั้นแบบสอบถามฯ ที่ได้รับการตอบกลับมาทุกฉบับจึงมีความสมบูรณ์ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการตอบกลับของแบบสอบถามมาจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดาวน์โหลดการตอบกลับของแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งถูกแปลงเป็นไฟล์ Excel (.xls) แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วสรุปผลในรูปแบบของตารางแสดงข้อมูลประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อน โดยการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดว่าสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากข้อคำถามไม่สัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2558) สำหรับค่าสถิติที่จะต้องใช้พิจารณา ได้แก่

- ค่า Bartlett's test of Sphericity ซึ่งต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระบุว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

- ค่าดัชนี ไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy: MSA) ที่เป็ค่าบ่งบอกความสมดุลของข้อมูล ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .50

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงและความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principle Content Analysis) ร่วมกับการหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวแปรแยกออกจากองค์ประกอบหลัก ผลการวิเคราะห์จะแสดงดัชนีต่าง ๆ ได้แก่ ค่าไอเกน (Eigenvalue) ต้องมากกว่า 1.0 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Valiance Extracted: AVE) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง คือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.30 และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.50

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Secondary Confirmatory Factor Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วรสรณ์ เนตรทิพย์, 2559)

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมซึ่งมีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการหาค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 ทำการตรวจสอบการกระจายของข้อมูลตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรสังเกต (Observed variables) ที่ทำการศึกษาซึ่งทำการแปลงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Normal Scale) ด้วยสถิติทดสอบ Chi-square เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรใดบ้างที่มีการแจกแจง

เป็นแบบปกติหรือไม่ หากมีการแจกแจงแบบปกติ ค่าสถิติ Chi-square จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยครั้งนี้ต้องการให้ข้อมูลทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

2.3 ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษา ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือไม่ ซึ่งหากมีค่ามากกว่า .80 ถือว่า มีความสัมพันธ์กัน มากเกินไป การวิจัยครั้งนี้ไม่ต้องการให้ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป

2.4 ทำการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมมติฐานว่ามีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ มีความตรงหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อพิจารณาค่าสถิติ Chi-square, Df, p-value, Chi-square/df, RMSEA, RMR, SRMR, CFI, GFI, AGFI, CN โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล

2.4.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล โดยใช้กฎสามตัวบ่งชี้ (Three indicator rule) คือ การมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว

2.4.3 ประเมินค่าพารามิเตอร์ของโมเดล โดยใช้การประมาณค่าด้วย วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) เนื่องจากมีความคงที่ และเป็นอิสระจากมาตรวัด

2.4.4 ตรวจสอบความสอดคล้องกลไกของโมเดล เพื่อวิเคราะห์ ภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด โดยใช้ค่าสถิติเป็นเกณฑ์ที่ใช้ พิจารณาค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลไก แสดงรายละเอียดในตาราง 4 (ธีระดา ภิญาญ, 2561)

ตาราง 4 เกณฑ์สำหรับค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน

ค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์	แปลผล
ค่าสถิติทดสอบ Chi-square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$)	ข้อมูลมีความกลมกลืน
ค่า Chi-square สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)	น้อยกว่า 2.00	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	$GFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	$AGFI > 0.80$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI)	$IFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	$CFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index: RFI)	$RFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Norm Fit Index: NFI)	$NFI > 0.90$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	$SRMR < 0.05$	โมเดลมีความกลมกลืน
ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	$RMSEA < 0.05$	โมเดลมีความกลมกลืน สูงมาก
ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N)	$CN > 200$	โมเดลมีความกลมกลืน

2.5 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First Confirmatory Factor Analysis) พบว่าโมเดลสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการพิจารณาค่าสถิติทดสอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการปรับแก้โมเดลตามสมมติฐานด้วยการยอมให้มีความสัมพันธ์กันของค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้บางคู่ ทั้งนี้ การปรับแก้ไขโมเดลตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก ซึ่งต้องพิจารณาผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของการปรับโมเดลว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และมีค่าสถิติใดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ อีกทั้งยังต้องพิจารณาความเหมาะสมของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) และค่าความสอดคล้องกลมกลืนโดยรวม (Overall Fit) ของโมเดลในภาพรวมว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เพียงใด หลังจากนั้น ผู้วิจัยพิจารณาค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน จนกระทั่งโมเดลจะมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบค่าดัชนี Chi-square = 761.22, df = 706, p-value = .073, χ^2/df = 1.07, GFI = .95, AGFI = .88, CFI = .99, IFI = .99, NFI = .95, RFI = .95, RMSEA = .015, SRMR = .047 และ CN = 356.88

3. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) แล้วสรุปผลในรูปแบบของตารางแสดงข้อมูลประกอบคำบรรยาย

ภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลในระยະที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ไปใช้เป็นกรอบแนวคิดและข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการออกแบบ พัฒนา และยกกร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การวิจัยระยะที่ 2 มีความมุ่งหมายเพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key informant) สำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล จำนวน 4 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้าน 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ 2) การบริหารจัดการสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารการศึกษา
- เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการหรือมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหรือประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารจัดการสถานศึกษา ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
- เป็นผู้ที่ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรจากหน่วยงานต่าง ๆ

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกอาจมีคุณสมบัติ 3 ใน 4 ข้อ หรือครบทั้ง 4 ข้อ เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีงานวิจัยหรือได้รับเชิญเป็นวิทยากรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล
- เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหรือประสบการณ์สายบริหารการศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เลือกต้องมีคุณสมบัติครบทั้ง 2 ข้อ เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ฯ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้าน 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการนำเสนอกลยุทธ์ฯ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลงานและประสบการณ์ ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 คือ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดการจัดทำกลยุทธ์ฯ ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ของการวิจัยในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล กลยุทธ์ และหลักการบริหารสถานศึกษาของรัฐ ตลอดจนนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1 มาร่วมสังเคราะห์และประมวลผล

2. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลจากแบบสอบถามการวิจัย มาจัดทำตาราง SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 2S-4M (พินิจ มีทองคำ, 2559) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2563) ซึ่งมีการจับคู่ดังต่อไปนี้

1.1 จับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (S-O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งภายในและเสริมโอกาสภายนอก

1.2 จับคู่ระหว่างจุดแข็งกับภาวะคุกคาม (S-T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งภายในและป้องกันภาวะคุกคามภายนอก

1.3 จับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (W-O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในและเพิ่มโอกาสที่เป็นผลดีกับโรงเรียนจากภายนอก

1.4 จับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (W-T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในและป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก

3. ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ

4. ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่อง และรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างกลยุทธ์ฯ ในขั้นแรก

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ตามการพิจารณาและข้อเสนอแนะในเบื้องต้นของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ โดยมีขั้นตอนการหาคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ฯ ที่พัฒนาขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน ที่เลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ได้ประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ โดยจัดให้มีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ให้ประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

2. เมื่อการจัดสนทนากลุ่มเสร็จสิ้น ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาการแก้ไขร่างกลยุทธ์ฯ

3. ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ฯ หลังจากที่ได้รับการปรับแก้เสนอต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน โดยมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยปรึกษารื้อกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อคัดเลือกและหาบทามผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงประสานงานอย่างไม่เป็นทางการไปยัง

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน เพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สำหรับการประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ และนัดหมายเกี่ยวกับรายละเอียดและกำหนดการของการจัดสนทนากลุ่ม

2. ผู้วิจัยประสานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 และส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน

3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มตามกำหนดการที่ได้นัดหมายในรูปแบบออนไลน์ ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting โดยมีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้วิจัย เพื่อประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ ในประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำกลยุทธ์ฯ ไปปรับใช้ในสถานศึกษา ซึ่งการจัดสนทนากลุ่มใช้ภาษาไทยเป็นภาษาหลัก และผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียงบทสนทนา เพื่อใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. ภายหลังการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ฯ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาการแก้ไขร่างกลยุทธ์ฯ

5. ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ฯ หลังจากที่ได้รับ การปรับแก้เสนอต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ฯ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนของการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Creswell & Poth, 2018) และสรุปผลการประเมินคุณภาพ ตลอดจนสังเคราะห์แนวทางการนำกลยุทธ์ฯ ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อความสมบูรณ์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 คน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2566)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงเพื่อให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่าง ในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 คน
- ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 4 คน
- ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน
- ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 8 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 คือ แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล มีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ประเมินได้ใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ รวมทั้งให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย โดยแบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งคำตอบจะถูกนำมาให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนน โดยแปลความหมายได้ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ฯ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2558)

4.50 – 5.00	หมายถึง	กลยุทธ์ มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	กลยุทธ์ มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	กลยุทธ์ มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	กลยุทธ์ มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	กลยุทธ์ มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ประเมินได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลและนำข้อเสนอแนะที่ผ่านการแก้ไขจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบประเมินกลยุทธ์ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินกลยุทธ์ ในด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินกลยุทธ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบประเมินกลยุทธ์ ก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพในลำดับต่อไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินกลยุทธ์ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอออกหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2

2. ผู้วิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ทำการประเมินข้อคำถามในแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2557) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

- ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3. ผู้วิจัยนำแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาคำนวณและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย โดยยึดเกณฑ์ คือ หากค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย และหากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 มาใช้ในแบบประเมินฯ ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 62 ข้อ

4. ผู้วิจัยนำแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 10 คน ซึ่งไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อและทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (สรชัย พิศาลบุตร เสาวรส ใหญ่สว่าง และปรีชา อัครเดชาอนุกร, 2550) ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .972

5. ผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการสร้างเป็นแบบประเมินออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบประเมิน โดยสามารถเข้าถึงแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวผ่าน URL ด้วยคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ต
2. ผู้วิจัยขอให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินกลยุทธ์ฯ เพื่อการวิจัย พร้อมทั้งแนบ QR Code แบบประเมินกลยุทธ์ฯ เพื่อส่งให้กับผู้ตอบแบบประเมิน
3. ผู้วิจัยจัดส่งเอกสารขอความอนุเคราะห์ผ่านระบบ My Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยแจ้งผู้ประสานงานของสถานศึกษา เพื่อรับทราบและให้ความอนุเคราะห์ในการประสานงานเก็บรวบรวมแบบประเมินกลยุทธ์ฯ
4. หลังจาก 7 วันที่ผู้วิจัยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ฯ ไปให้กับผู้ตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยได้เข้าไปในเว็บไซต์เพื่อตรวจสอบอัตราการตอบกลับ (Response Rate) และได้ติดตามการส่งแบบประเมินกลับคืนจำนวน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งนี้ การสร้างแบบประเมินออนไลน์ดังกล่าว ได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบประเมินต้องตอบคำถามทุกข้อ มิฉะนั้น จะไม่สามารถบันทึกการตอบกลับได้ ดังนั้นแบบประเมินฯ ที่จะได้รับการตอบกลับมาทุกฉบับจึงมีความสมบูรณ์ จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการตอบกลับของแบบประเมินออนไลน์ทั้งหมด มาจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดาวน์โหลดการตอบกลับของแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ในรูปแบบออนไลน์ซึ่งถูกแปลงเป็นไฟล์ Excel (.xls) จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล “ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” จากแบบประเมินกลยุทธ์ฯ ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยที่มี

ค่าเท่ากับหรือมากกว่า 3.51 จะถือว่ากลยุทธ์ฯ ที่สร้างขึ้นมีคุณภาพและมีความเหมาะสม ไม่ต้องดำเนินการปรับปรุง หากข้อคำถามประเด็นใดมีคะแนนเท่ากับหรือต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงเหตุผลเป็นรายข้อ โดยผู้วิจัยจะหารือร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกลยุทธ์ฯ และหากข้อใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยอาจจะตัดทิ้งหรือปรับปรุงแก้ไขแล้วแต่กรณี

2. การวิเคราะห์ข้อมูล “ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ฯ” จากแบบประเมินฯ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบประเมิน แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผล และนำมาพิจารณาและหารือร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อความสมบูรณ์ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นแนวคิดหลักในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการวิจัยเป็นออก 2 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ได้แก่ สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อ	ความหมาย
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	ค่าสถิติทดสอบที
p	ค่าความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
χ^2	ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง
χ^2/df	ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์สัมพัทธ์
GFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้ไขแล้ว
CFI	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ

สัญลักษณ์และอักษรย่อ	ความหมาย
IFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น
NFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเกณฑ์
RFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์
RMSEA	ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน
SRMR	ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ
D	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI _{modified}	ดัชนีความต้องการจำเป็น

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 2) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยและทำการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 5 คน สามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทสังคมยุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทสังคมยุคดิจิทัล พบว่ามี 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) ความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการบริหารงานของสถานศึกษา และ 3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า องค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาควรทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในยุคดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบในมิติต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสอดคล้องกับยุคดิจิทัล ซึ่งความทันสมัยของพันธกิจที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ควรมีความคล่องตัวและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งพันธกิจควรมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรืออาจทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุก ๆ 6 เดือนหรือ 1 ปี โดยไม่ต้องครบวงจร เมื่อพบว่าแผนไม่เป็นไปตามที่วางเอาไว้ หรืออยู่ในระดับวิกฤติ อาจปรับเปลี่ยนได้ทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์#1)

“สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมทั้งจัดทำแผนหรือนโยบายขององค์กร ที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร ระดับชาติ และระดับนานาชาติ รวมถึงผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรทางการศึกษา” (ผู้ให้สัมภาษณ์#3)

2. ความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการบริหารงานของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทยุคดิจิทัล องค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาควรคำนึงถึงความคล่องตัวขององค์กรและความยืดหยุ่นในการบริหารงาน โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สถานศึกษาควรหาแนวทางในการสร้างความคล่องตัวให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดภาวะ Corporate Syndrome

ซึ่งหมายถึง สภาวะความคุ้นเคย หรือคุ้นชินกับสภาพขององค์กร อันจะสร้างความเปื้อนหนาย และหมดไฟให้กับบุคลากรในองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“สถานศึกษาต้องพิจารณาโครงสร้างองค์กร ที่จะทำให้อย่างไรให้องค์กรมีความคล่องตัว และยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงกระบวนการการทำงานขององค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (ผู้สัมภาษณ์#5)

3. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัลจำเป็นต้องประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมทางการศึกษาในการพัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนการบริหารงานของสถานศึกษาให้เกิดความคล่องตัวและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ควรนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและสถานศึกษา เช่น การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเรียนการสอน การจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehousing) การใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) ในการบันทึก รวบรวม การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“สถานศึกษาควรจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ทั้งทางด้านการบัญชี การเงิน และพัสดุให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลได้ นำมาซึ่งความโปร่งใสในการดำเนินงาน สนับสนุนการจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อหาแนวทางร่วมกัน และเป็นการลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา” (ผู้สัมภาษณ์#4)

“ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การจัดทำระบบข้อมูลบุคลากร การพัฒนาระบบนิเทศติดตามของครูผู้สอน การประเมินทักษะและพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรทางการศึกษา” (ผู้สัมภาษณ์#5)

กล่าวโดยสรุป แนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทสังคมยุคดิจิทัลประกอบด้วย 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

2) ความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการบริหารงานของสถานศึกษา และ 3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่ามี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรทางการศึกษา 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 3) การนิเทศติดตามในรูปแบบบูรณาการ 360 องศา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างความร่วมมือและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรทางการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยนโยบายสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีในองค์กร และรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบัน เรื่องของการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และควรคำนึงถึงเป็นประการแรก ๆ เนื่องจากในสถานศึกษามีบุคลากรที่ต่างวัยทำงานร่วมกัน การจะสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันนั้นเป็นไปได้ยาก แต่เราสามารถลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน และปลูกฝังทัศนคติร่วมกันในองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากบุคลากรในองค์กรขาดความสามัคคีและความร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาระเบิดของ ความขัดแย้งในองค์กรเพื่อไม่ให้กระทบกับการบริหารงานในภาพรวม” (ผู้สัมภาษณ์#3)

2. ยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถสรุปได้ว่า สถานศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และสอดคล้องกับบริบทยุคดิจิทัล รวมทั้งต้องกำหนดและบูรณาการแผนกลยุทธ์และพันธกิจของสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์บทบาทและภาระงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ต้องกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยเน้นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมี Digital Mindset พัฒนาบุคลากรโดยการ Reskill/Upskill” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การจะกำหนดยุทธศาสตร์หรือนโยบายจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหาช่องว่างของทักษะ (Gap Analysis) เพื่อเติมเต็มศักยภาพหรือทักษะนั้น ๆ ของบุคลากร” (ผู้สัมภาษณ์#4)

3. การนิเทศติดตามในรูปแบบบูรณาการ 360 องศา สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการนิเทศติดตามในลักษณะบูรณาการ เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การนิเทศอย่างบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน ซึ่งบรรยากาศในการนิเทศจะต้องเป็นไปในแนวทางของประชาธิปไตย” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการนิเทศติดตามที่เป็นระบบ โดยในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพื่อเป็นส่วนช่วยในการนิเทศบุคลากร จะช่วยสร้างความสะดวกให้กับผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยผู้รับการนิเทศสามารถทราบผลการประเมินได้ทุกที่ทุกเวลา ในขณะที่เดียวกันผู้นิเทศก็สามารถติดตามและประเมินผลการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์#5)

กล่าวโดยสรุป นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วยประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรทางการศึกษา 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 3) การนิเทศติดตามในรูปแบบบูรณาการ 360

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา พบว่า มี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การเสริมสร้างทักษะประสบการณ์ 2) การปรับโครงสร้างองค์กร และ 3) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะตามสายงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างทักษะประสบการณ์ สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเสริมสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายและเหมาะสมให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ลองผิด ลองถูก อันจะก่อให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

“กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลควรปลูกฝัง Growth Mindset หรือกรอบความคิดในการกล้าเติบโตและเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ โดยที่ไม่กลัวการผิดพลาด ซึ่งการผิดพลาดเร็ว (Fail Fast) เป็นข้อดีที่จะทำให้เราได้ลองทำ เรียนรู้อย่างรวดเร็ว และปรับตัวได้ไว โดยผู้บริหารควรเสริมสร้างประสบการณ์และปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาได้เกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพ” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการเรียนรู้ด้วยต้นแบบบุคคล หรือการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาควบคู่กันไป” (ผู้สัมภาษณ์#2)

2. การปรับโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการพิจารณาและทบทวนโครงสร้างองค์กร ว่าสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาหรือไม่ หรือพิจารณาการปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ หรือปรับโครงสร้างองค์กรเดิมและอาจใช้การปรับเป็นรูปแบบโครงสร้างผสมผสาน เพื่อให้มีลักษณะข้ามสายงาน หรือเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ควรพิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารว่าสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนหรือไม่ ซึ่งอาจต้องใช้วิธีการรวบรวมให้เหมาะสม หรือปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ หรือใช้รูปแบบผสมผสาน ซึ่งจะช่วยบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“ปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรดั้งเดิมให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยสิ่งสำคัญคือบุคลากรจะต้องสามารถประยุกต์ทักษะต่าง ๆ รวมถึงทักษะทางดิจิทัล” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“ปรับองค์กรเดิมให้เกิดการมีส่วนร่วมและลดความขัดแย้ง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนโดยใช้ลักษณะกลยุทธ์หรือนโยบายเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน” (ผู้สัมภาษณ์#5)

3. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะตามสายงาน สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรตามสายงานที่รับผิดชอบ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษามีสายงานที่รับผิดชอบที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้ตรงตามสายงานของตนจะช่วยประหยัดงบประมาณและสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรจำเป็นจะต้องคำนึงถึงสายงานที่เขาเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ อาทิ งานพัสดุ งานวิชาการ งานการเงิน ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะของเนื้องาน แต่สิ่งหนึ่งที่ควรพัฒนาในทุกสายงาน คือ สมรรถนะดิจิทัล” (ผู้สัมภาษณ์#4)

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การพิจารณาเกี่ยวกับ 1) การเสริมสร้างทักษะประสบการณ์ 2) การปรับโครงสร้างองค์กร และ 3) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะตามสายงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) มโนทัศน์ของบุคลากร 3) การสื่อสาร และ 4) พันธมิตรและเครือข่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นภายใต้บริบทของยุคดิจิทัล ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“ปรับผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยใช้การสื่อสารสองทาง ทั้งแบบ Top-Down และ Bottom-Up สามารถสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งกระบวนการได้อย่างชัดเจน” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยใช้ภาวะผู้นำ (สูง-กลาง-ต้น) จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ” (ผู้สัมภาษณ์#4)

“ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ” (ผู้สัมภาษณ์#5)

2. มโนทัศน์ของบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากมีความสัมพันธ์และสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“มโนทัศน์ของบุคลากร ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นควรกำหนดค่านิยมองค์กรที่เหมาะสม และพยายามเปลี่ยนค่านิยมเหล่านั้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“มโนทัศน์ของบุคลากรย่อมแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมที่อาศัย ดังนั้นการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ของบุคลากรย่อมต้องใช้เวลา แต่หากเชื่อมค่านิยมเหล่านั้นเข้าด้วยกันได้ จะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์#3)

3. การสื่อสาร สามารถสรุปได้ว่า เป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญในการสร้างการรับรู้ร่วมกัน เพื่อเกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การสื่อสารในช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นจะต้องสื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของแต่ละบุคคล” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การสื่อสารช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ถูกทิศทาง” (ผู้สัมภาษณ์#4)

4. พันธมิตรและเครือข่าย สามารถสรุปได้ว่า การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายจะช่วยสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างองค์กร สามารถส่งต่อวิทยากรผู้มีความรู้มาอบรมในองค์กร หรือได้รับแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“พันธมิตรและเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกิดได้ง่ายขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การสร้างเครือข่ายเป็นเรื่องที่ดีและสมควรจะปฏิบัติ เพราะนอกจากจะได้ต้นแบบในการพัฒนาบุคลากร ยังเป็นประโยชน์ในด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านตัวบุคคล” (ผู้สัมภาษณ์#5)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) มโนทัศน์ของบุคลากร 3) การสื่อสาร และ 4) พันธมิตรและเครือข่าย

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่มีต่อกระบวนการพัฒนาศักยภาพคน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่มีต่อกระบวนการพัฒนาศักยภาพคน พบว่ามีผลกระทบจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการประเมินของบุคลากร 2) ผลการพัฒนาคณะ 3) ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินของบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลของบุคลากรในยุคดิจิทัลมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และมีความแม่นยำถูกต้อง เนื่องจากอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ อาทิ การประเมินเงินเดือน การประเมินวิทยฐานะ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

“ด้านการประเมินผลในปัจจุบันมีความรวดเร็วและถูกต้อง เป็นเพราะเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยมากยิ่งขึ้น และคาดว่าในอนาคตอาจมีสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“ผลการประเมินในส่วนต่าง ๆ ทั้งการเงินเดือนและวิทยฐานะล้วนแตกต่างไปจากเมื่อก่อน ปัจจุบันใช้เทคโนโลยีเข้ามา เวลาที่ช้าลงและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น เป็นประโยชน์อย่างมาก” (ผู้สัมภาษณ์#4)

2. ผลการพัฒนาคณะ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาคณะของบุคลากรในสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถที่จะพัฒนาคณะได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบ Anywhere Anytime ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันมีความเข้าถึงได้ง่ายในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าชมหรือทดสอบได้ทุกที่ หรือแม้แต่คลิปวิดีโอการอบรมที่สามารถดูย้อนหลังได้ตลอดเวลา” (ผู้สัมภาษณ์#3)

3. ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่เป็นปัจจุบันเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้ที่ถูกประเมินยังทราบพัฒนาการของตนเองได้ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การให้ Feedback การสอนของครูเพื่อพัฒนาคณะ สามารถกรอกข้อมูลในการนิเทศผ่านระบบออนไลน์ โดยสะดวกต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การให้ผลสะท้อนกลับ จะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาร่างกายและช่วยให้เห็นข้อดีของตัวเอง” (ผู้สัมภาษณ์#5)

กล่าวโดยสรุป ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่มีต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยผลกระทบจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการประเมินของบุคลากร 2) ผลการพัฒนาตนเอง 3) ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงาน

ปัญหาหรืออุปสรรคของสถานศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคของสถานศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล พบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคจำนวน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) มโนทัศน์ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์กร และ 4) ความหลากหลายของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มโนทัศน์ สามารถสรุปได้ว่า มโนทัศน์ของบุคลากรยังขาดความตระหนักและยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีมโนทัศน์แบบไม่ยืดหยุ่น ไม่กล้าที่จะตัดสินใจ และไม่สามารถบริหารเวลาของตนเองได้ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“บุคลากรยังขาดความตระหนักและไม่เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ไม่สามารถออกจาก Safe Zone ของตนเองได้” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การเปลี่ยนมโนทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและท้าทาย แต่ในปัจจุบันพบว่าบุคลากรยังขาดในสิ่งนี้” (ผู้สัมภาษณ์#2)

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาขาดความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลการเข้าถึงในการอบรมหรือการพัฒนา รวมถึงขาดการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึง ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาพบปัญหาที่เป็นอุปสรรค คือ การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง เป็นเพราะคิดว่าไม่ได้รับผลประโยชน์เพิ่มเติมจากการเข้าอบรมตามโครงการ” (ผู้สัมภาษณ์#4)

3. โครงสร้างองค์กร สามารถสรุปได้ว่า สถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ อันเป็นผลมาจากการรับมอบนโยบายทางการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาหรือในระดับที่สูงกว่า ส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“สถานศึกษาไม่สามารถบริหารจัดการในลักษณะเอกเทศได้ และขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน นับเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่เกิดขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“โครงสร้างขององค์กรไม่มีความคล่องตัว ไม่สามารถบูรณาการระหว่างส่วนงานต่าง ๆ” (ผู้สัมภาษณ์#5)

4. ความหลากหลายของบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างทางความคิดเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงความแตกต่างในช่วงวัย ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการที่จะทำงานร่วมกัน เนื่องจากทัศนคติและกระบวนการความคิดที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ มีดังต่อไปนี้

“อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ ความแตกต่างทางความคิดของคนต่างช่วงวัย ซึ่งประเด็นนี้เป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน เพราะสามารถสร้างความแตกแยกและขัดแย้งได้หากแก้ไขไม่ถูกวิธี” (ผู้สัมภาษณ์#2)

กล่าวโดยสรุป ปัญหาหรืออุปสรรคของสถานศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์กร และ 4) ความหลากหลายของบุคลากร

องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การพัฒนาองค์กร 5) การประเมินผล 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) การนิเทศติดตาม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการในการประเมินเพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้กำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด การประเมินความต้องการจำเป็นมีประโยชน์อย่างมากในการทำให้การวางแผนมีทิศทาง เป็นไปได้และมีโอกาสเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการ

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“บุคลากรจำเป็นจะต้องระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดในองค์กร เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้เหมาะสม” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การประเมินความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา จะช่วยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนหลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ชัดเจน” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“การให้บุคลากรได้มีทางเลือกที่เหมาะสม ผ่านการเสนอความคิดเห็น จะช่วยประเมินสิ่งที่เขาต้องการ และสิ่งที่องค์กรจะได้รับ” (ผู้สัมภาษณ์#4)

2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล คือ กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา อาทิ การอบรมและพัฒนาในรูปแบบออนไลน์ การเข้าร่วมโครงการสัมมนานอกสถานศึกษา หรือการจัดอบรมภายในโดยวิทยากร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังมโนทัศน์ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยประสบการณ์ที่นอกเหนือจากในองค์กร ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์จากผู้รู้จริงเป็นคนให้ข้อมูล” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“บุคลากรในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกัน การอบรมพัฒนาควรคำนึงถึงความแตกต่างนั้น เพราะแต่ละคนไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่ากัน” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“การสร้างความรู้ผ่านมุมมองและมโนทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน” (ผู้สัมภาษณ์#5)

3. การพัฒนาวิชาชีพ คือ กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับสถานศึกษา หรือระดับเครือข่าย หรือระดับชาติ และแสดงบทบาท ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ด้วยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมายและภารกิจร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสร้างนวัตกรรมจากการเข้าร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาวิชาชีพมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูได้คิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนที่เหมาะสม” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาผ่านกระบวนการ PLC เป็นกระบวนการพื้นฐานที่ทุกสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญ” (ผู้สัมภาษณ์#4)

“นอกเหนือจากการพัฒนาตนเองแล้ว ครูทุกคนควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านวิชาชีพ อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน การทำวิทยฐานะ” (ผู้สัมภาษณ์#5)

4. การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ นอกจากนี้ยังเป็นการยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนค่านิยมขององค์กร การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การลดความขัดแย้งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยต้องเห็นผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และปฏิบัติงานอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“สถานศึกษา คือบ้านที่เราจะร่วมกันปลูกสร้าง ดังนั้นการจะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างรากฐานที่สำคัญ คือแนวคิดหรือทัศนคติที่ดีในการร่วมกันพัฒนาองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“ทุกองค์กรล้วนแล้วแต่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่การจะยับยั้งหรือป้องกันต้องอาศัยนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทุกกลุ่มสาระฯ ร่วมกันนำนโยบายไปปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์#5)

5. การประเมินผล คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาผ่านการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินรับรู้ร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน ผ่านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินที่มีมาตรฐาน ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดภาระงาน กำหนดขอบเขตของงาน รวมถึงการ

พิจารณาการเลื่อนเงินเดือนอันเป็นผลประโยชน์ต่อบุคลากร ในปัจจุบันการประเมินผลอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประเมินมากยิ่งขึ้น อาทิ การใช้โปรแกรมคำนวณผลการเลื่อนเงินเดือน การใช้โปรแกรมพิจารณาคะแนนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การประเมินผลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องอาศัยเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ต้องมีความยุติธรรมและตรวจสอบได้” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“หลักเกณฑ์ในการประเมินผลต้องสามารถแยกแยะผู้ที่ทำงานออกจากผู้ที่ไม่ทำงานได้ โดยเปรียบเทียบประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“ในปัจจุบันเราใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประเมินครูผู้สอนรวมถึงบุคลากรทางการศึกษา เพื่อความสะดวกและลดข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์#4)

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผนเพื่อทำข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย และการวัดผล โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประเมินคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“หลักในการวางแผนที่ดี ควรกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบร่วมกัน” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การให้ฟีดแบคกับครูผู้สอนจะช่วยให้เขาได้ทราบข้อผิดพลาดและนำกลับไปแก้ไขได้ถูกต้อง ดังนั้นข้อเสนอแนะเป็นส่วนสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม” (ผู้สัมภาษณ์#3)

“สามารถใช้วิธีการสังเกตหรือจดบันทึกข้อมูลในเชิงประจักษ์ รวมถึงการส่งข้อมูลที่เป็นผลสะท้อนในรูปแบบออนไลน์ให้บุคลากรได้รับทราบ” (ผู้สัมภาษณ์#4)

7. การนิเทศติดตาม หมายถึง กระบวนการแนะนำ ให้คำปรึกษา เสนอแนะช่วยเหลือ และส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผ่านการนิเทศทางตรง การนิเทศทางอ้อม การนิเทศภายใน หรือการประชุมปฏิบัติการ เพื่อนำผลการนิเทศไปปรับปรุง พัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำครูผู้สอน เพื่อให้ระบบการนิเทศ

ภายในสถานศึกษามีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างบางส่วนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“กระบวนการนิเทศเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ครูได้เกิดการพัฒนาตนเอง และเป็นวิธีการพื้นฐานในการตรวจสอบคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา” (ผู้สัมภาษณ์#1)

“การนิเทศจำเป็นต้องอาศัยการทำงานจากหลายส่วนเพื่อให้มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และผู้รับการนิเทศ” (ผู้สัมภาษณ์#2)

“การนำผลจากการนิเทศไปปรับแก้ไขเพื่อเข้าสู่ระบบการนิเทศในครั้งต่อไป เป็นสิ่งจำเป็นที่ครูผู้สอนต้องพึงระลึกถึง เพราะจะเป็นผลดีต่อทั้งผู้เรียนและครูผู้สอน หากละเลย อาจทำให้สิ่งที่ผิดพลาดไม่ได้รับการแก้ไข” (ผู้สัมภาษณ์#3)

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จะถูกนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจากขั้นตอนที่ 1 มาสรุปประเด็นสำคัญ และนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบตัวแปร และตัวบ่งชี้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล รวมจำนวน 7 องค์ประกอบ 42 ข้อคำถาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ในช่วงเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2567 จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 350 คน โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 350 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 350)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	145	41.43
หญิง	205	58.57
รวม	350	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	177	50.57
ปริญญาโท	166	47.43
ปริญญาเอก	7	2.00
รวม	350	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	42	12.00
รองผู้อำนวยการ	101	28.86
ข้าราชการครู	207	59.14
รวม	350	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
วิทยฐานะ		
ไม่มีวิทยฐานะ	101	28.86
ชำนาญการ	126	36.00
ชำนาญการพิเศษ	120	34.28
เชี่ยวชาญ	3	0.86
เชี่ยวชาญพิเศษ	0	0
รวม	350	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	220	62.86
11 - 20 ปี	95	27.14
21 - 30 ปี	32	9.14
31 ปีขึ้นไป	3	0.86
รวม	350	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา	20	5.71
ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	55	15.71
ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน	101	28.86
ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	174	49.72
รวม	350	100.00

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 58.57 และเป็นเพศชาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 41.43 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 50.57 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 47.43 และระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครู จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 59.14 รองลงมา คือ รองผู้อำนวยการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 และผู้อำนวยการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะ พบว่า ส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมา คือ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 34.28 ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.86 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 20 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 - 30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.14 และประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิด เป็นร้อยละ 0.86 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 49.72 รองลงมา คือ ขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 ขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 15.71 และขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 ตามลำดับ

1.2.2 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของข้อคำถาม (n = 350)

องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	จำนวน คำถาม (ข้อ)	t	p	ค่าความ เชื่อมั่น รายด้าน
1. ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	6	4.216-7.544	.000	.562
2. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	5	5.804-6.904	.000	.539
3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	5	4.284-7.844	.000	.589
4. ด้านการพัฒนาองค์กร	5	5.484-6.587	.000	.439
5. ด้านการประเมินผล	6	4.376-7.306	.000	.621
6. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	7	6.181-8.464	.000	.812
7. ด้านการนิเทศติดตาม	8	5.430-9.106	.000	.778
รวม	42	4.216-9.106	.000	.895

ตาราง 6 แสดงการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของข้อคำถามในแต่ละด้านที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 350 คน ด้วยเทคนิคการทดสอบที (Independent t-test) และ พิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 4.216-7.544 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .562

ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 5.804-6.904 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .539

ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 4.284-7.844 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .589

ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 5.484-6.587 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .439

ด้านการประเมินผล ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 4.376-7.306 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .621

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ มีค่าการทดสอบทีอยู่ระหว่าง 6.181-8.464 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .812

ด้านการนิเทศติดตาม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ มีค่าการทดสอบที่ อยู่ระหว่าง 5.430-9.106 มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .778

ดังนั้น มีข้อคำถามที่ ผ่านเกณฑ์รวมจำนวน 42 ข้อคำถาม โดยมีค่าการทดสอบที่ อยู่ระหว่าง 4.216-9.106 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อคำถาม และค่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .895

1.2.3 การวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน

การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) วัดตัวแปรแฝง (สุภมาส อังสุโชติ, 2554) และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการวัด ระหว่างตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ กับตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ ซึ่งกำหนดให้ตัวบ่งชี้ใน แต่ละตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านนั้น ๆ กล่าวคือ เพื่อยืนยันโมเดลการ วัดที่สร้างขึ้นตามหลักทฤษฎี หรือยืนยันตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงว่าสามารถวัดสิ่งที่ต้องการ ศึกษาได้ รวมทั้งเพื่อหรือตรวจสอบความ สอดคล้องของโมเดลเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) หรือองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555) กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนด รวมไปถึงเพื่อศึกษาถึงค่าน้ำหนักหรือความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบและแต่ละตัวแปรสังเกต ได้ ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มจากการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละ ตัวแปร เพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถนำมาใช้วัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรให้ ครอบคลุมตัวแปรแฝง (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2556) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืน ของโมเดล อาทิ Chi-square, Relative Chi-square (χ^2/df), GFI, AGFI, CFI, RMSEA, SRMR เป็นต้น ดังแสดงในตาราง 7 ต่อไปนี้

ตาราง 7 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square, χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p มากกว่า .05)
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square, χ^2/df)	มีค่าน้อยกว่า 2
GFI (Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .80
CFI (Comparative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .90
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าน้อยกว่า .05
SRMR (Standardized RMR)	มีค่าน้อยกว่า .05

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของข้อมูลในแต่ละตัวแปรแฝง ประกอบด้วย 1) ค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่สามารถทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบได้หรือไม่ โดยค่า KMO ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบในระดับดีมาก และ 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Bartlett's Test of Sphericity) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยค่า Bartlett's Test of Sphericity ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ (สุภมาส อังสุโชติ, 2554)

หลังจากนั้น ในขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) โดยกำหนดเกณฑ์ คือ มีค่ามากกว่า .60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) โดยกำหนดเกณฑ์ คือ มีค่ามากกว่า .50 (สุภมาส อังสุโชติ, 2554) รวมทั้งค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่า t-values และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ กำลังสอง/ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวชี้วัด (Coefficient of Determination, Square Multiple Correlation: R^2) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Jöreskog and Sörbom, 2001) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์และค่าความคลาดเคลื่อนร่วมของคู่ตัวแปรสังเกตได้ตามคำแนะนำของดัชนี

การปรับแก้ (Modification Indices) รวมทั้งพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และมีความสอดคล้องกลมกลืน โดยการพิจารณาจากความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนมากที่สุดที่ละคู่ก่อน แล้วส่งวิเคราะห์ (Run) ข้อมูลใหม่ ซึ่งทำให้ค่า Chi-square และค่า df ลดลง ค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ดีขึ้นด้วย และหากองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีก จึงทำการปรับแต่งจากคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนรองลงมาไปตามลำดับที่ดัชนีการปรับแก้แนะนำ จนกระทั่งค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การยอมรับ และโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปร มีดังต่อไปนี้

1.2.3.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .634 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 154.584 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .33 -.59 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น ได้ระหว่างร้อยละ 11-21

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 25.78, p -value = .000, χ^2/df = 2.86, GFI = .98, AGFI = .94, CFI = .88, RMSEA = .073, SRMR = .049 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 9.41, p -value = .224, χ^2/df = 1.34, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .99, RMSEA = .031, SRMR = .030 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

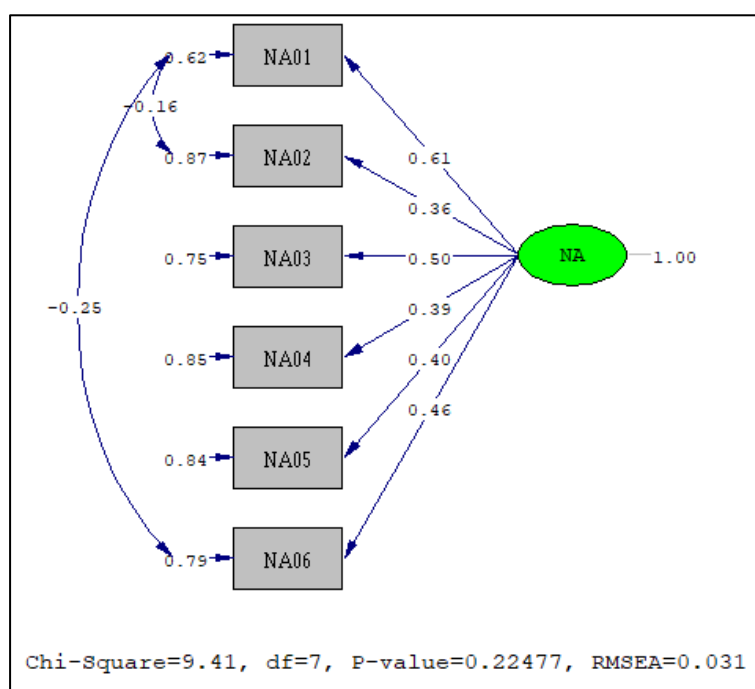
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
1	NA01	ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร	.61	.03	7.53	.32
2	NA02	ควรมีการระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่ยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	.36	.03	4.81	.13
3	NA03	ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด	.50	.03	7.70	.25
4	NA04	ควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	.39	.03	6.05	.15
5	NA05	ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ	.40	.03	6.21	.16

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
6	NA06	ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.46	.03	6.02	.21

Chi-square=9.41, df=7, p-value=.224, GFI=.99, AGFI=.97, CFI=.99, RMSEA=.031, SRMR=.030, CR = .62, AVE = .51

ตาราง 8 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .62 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .51 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .36 - .61 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็นที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 13-32 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้

1.2.3.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .676 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 112.656 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .33 -.51 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ได้ระหว่างร้อยละ 11-26

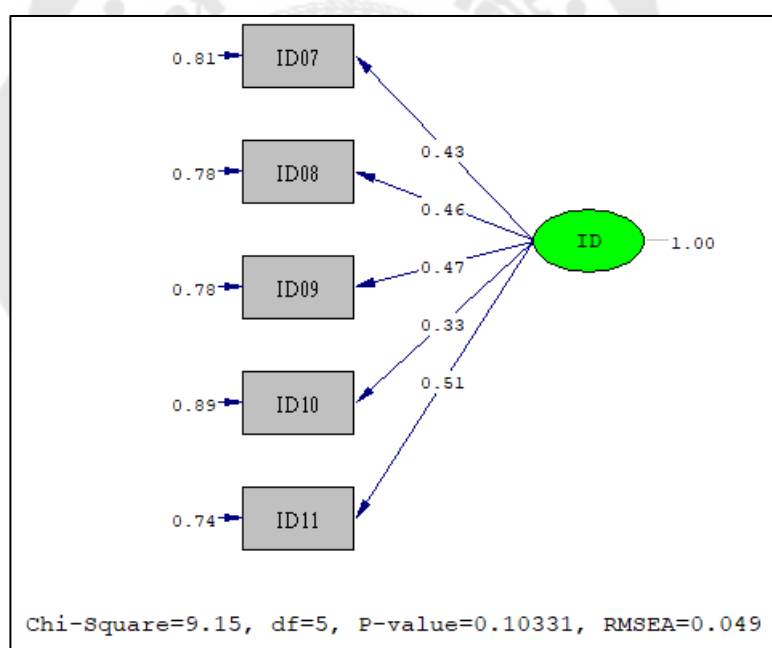
นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 9.15, p -value = .103, χ^2/df = 1.83, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .97, RMSEA = .049, SRMR = .034 ซึ่งค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
7	ID07	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล	.43	.03	6.00	.19
8	ID08	ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.46	.03	6.39	.22
9	ID09	ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	.47	.03	6.45	.22
10	ID10	ควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.33	.03	4.55	.11
11	ID11	ควรมีการส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม	.51	.03	6.93	.26

Chi-square=9.15, df=5, p-value=.103, GFI=.99, AGFI=.97, CFI=.97, RMSEA=.049, SRMR=.034, CR = .65, AVE = .59

ตาราง 9 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .65 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .59 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .33 - .51 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 11-26 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้

1.2.3.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .721 และค่า Bartlett's

Test of Sphericity เท่ากับ 143.299 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .36 -.59 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .02 และ 0.03 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ได้ระหว่างร้อยละ 13-35

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 3.61, p -value = .607, χ^2/df = 0.72, GFI = 1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, RMSEA = .000, SRMR = .021 ซึ่งค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้โมเดล ($n = 350$)

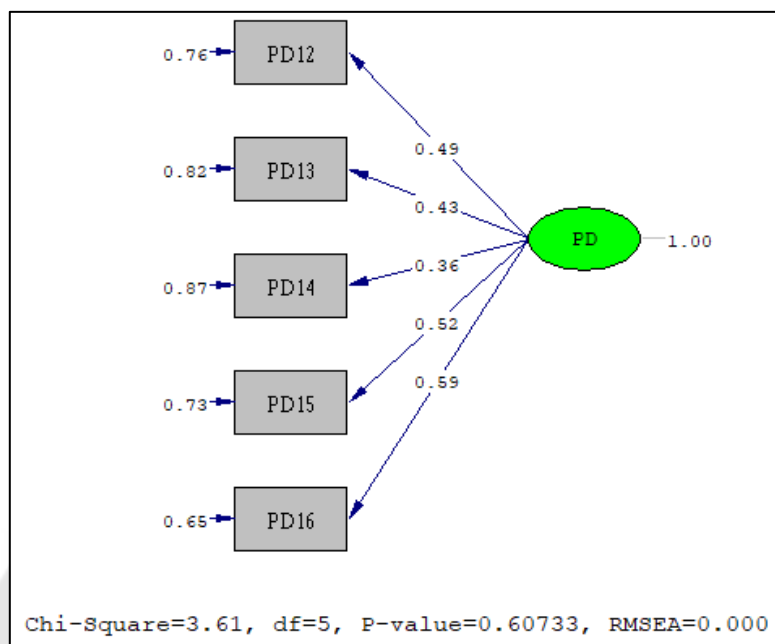
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
12	PD12	ควรมีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	.49	.03	7.21	.24
13	PD13	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.43	.03	6.38	.18

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
14	PD14	ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัลและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	.36	.02	5.32	.13
15	PD15	ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์	.52	.03	7.62	.27
16	PD16	ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา	.59	.03	8.54	.35

Chi-square=3.61, df=5, p-value=.607, GFI=1.00, AGFI=.99, CFI=1.00, RMSEA=.000, SRMR=.021, CR = .69, AVE = .53

ตาราง 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .53 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .36 - .59 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .02 - .03 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบ

ด้านการพัฒนาวิชาชีพที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 13-35 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้

1.2.3.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .608 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 66.769 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .23 -.44 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการพัฒนาองค์กร ได้ระหว่างร้อยละ 5-19

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 9.29, p-value = .098, χ^2/df = 1.85, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .93,

RMSEA = .050, SRMR = .037 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 3.72, p-value=.445, χ^2/df = .93, GFI = 1.00, AGFI = .98, CFI = 1.00, RMSEA = .000, SRMR = .023 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

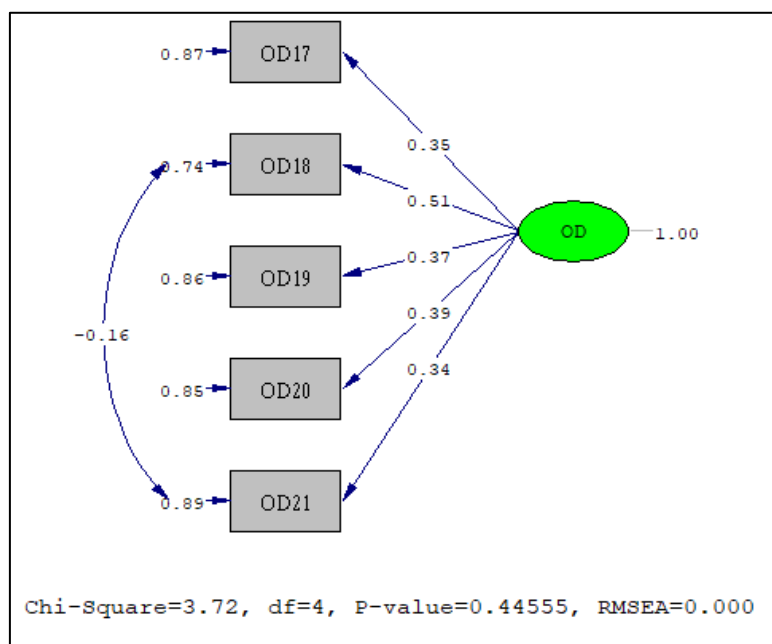
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
17	OD17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	.35	.04	4.55	.13
18	OD18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.51	.04	5.29	.26
19	OD19	ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กรเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.37	.03	4.73	.14

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
20	OD20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	.39	.03	4.92	.15
21	OD21	ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	.34	.04	3.56	.11

Chi-square=3.72, df=4, p-value=.445, GFI=1.00, AGFI=.98, CFI=1.00, RMSEA=.000, SRMR=.023, CR = .67, AVE = .55

ตาราง 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .67 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .55 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .34 - .51 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ ระหว่าง .03 - .04 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กรที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 11-26 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้

1.2.3.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการประเมินผล

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการประเมินผล พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .715 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 205.897 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการประเมินผล จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .38 -.58 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 ทุกองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการประเมินผลได้ระหว่างร้อยละ 15-33

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 30.63, p -value = .000, χ^2/df = 3.40, GFI = .97, AGFI = .93, CFI = .92, RMSEA = .083, SRMR = .051 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 11.39, p-value=.180, $\chi^2/df = 1.42$, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .99, RMSEA = .035, SRMR = .033 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการประเมินผลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 12 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
22	E22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน	.39	.02	5.81	.15
23	E23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา	.37	.03	5.64	.14
24	E24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้	.30	.02	4.45	.09

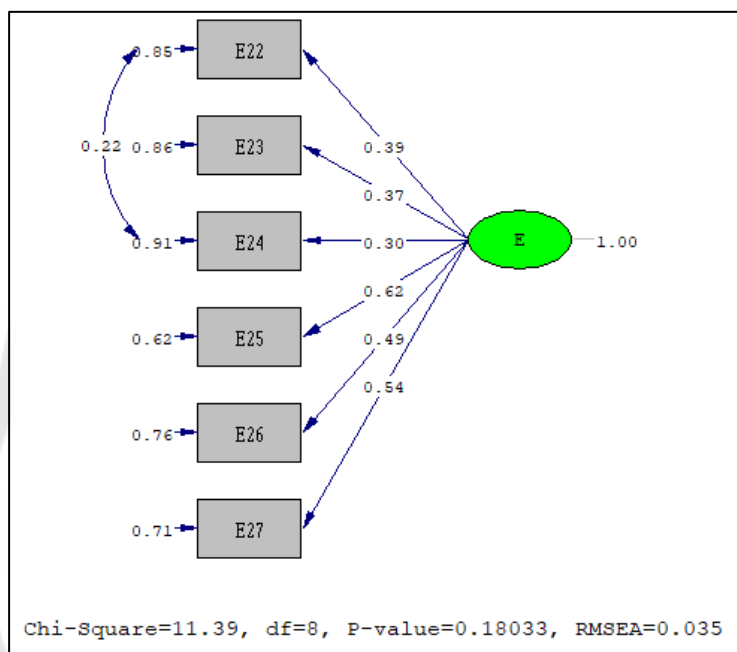
ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
25	E25	ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	.62	.02	9.16	.38
26	E26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข	.49	.03	7.39	.24
27	E27	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล	.54	.02	8.09	.29

Chi-square=11.39, df=8, p-value=.180, GFI=.99 AGFI=.97, CFI=.99, RMSEA=.035, SRMR=.033, CR = .66, AVE = .52

ตาราง 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .66 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .52 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .30 - .62 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .02 - .03 โดยแต่ละองค์ประกอบ ย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบด้านการประเมินผลที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 9-38 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้

1.2.3.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .830 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 700.047 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} = .000$) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 - .75 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .02

และ .03 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ระหว่างร้อยละ 26-56

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 95.44, p-value = .000, χ^2/df = 6.82, GFI = .93, AGFI = .86, CFI = .93, RMSEA = .129, SRMR = .058 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 14.89, p-value=.187, χ^2/df = 1.35, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = 1.00, RMSEA = .032, SRMR = .025 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
28	PM28	ควรมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	.56	.02	10.17	.32
29	PM29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคล	.65	.02	11.99	.42

ตารางที่ 13 (ต่อ)

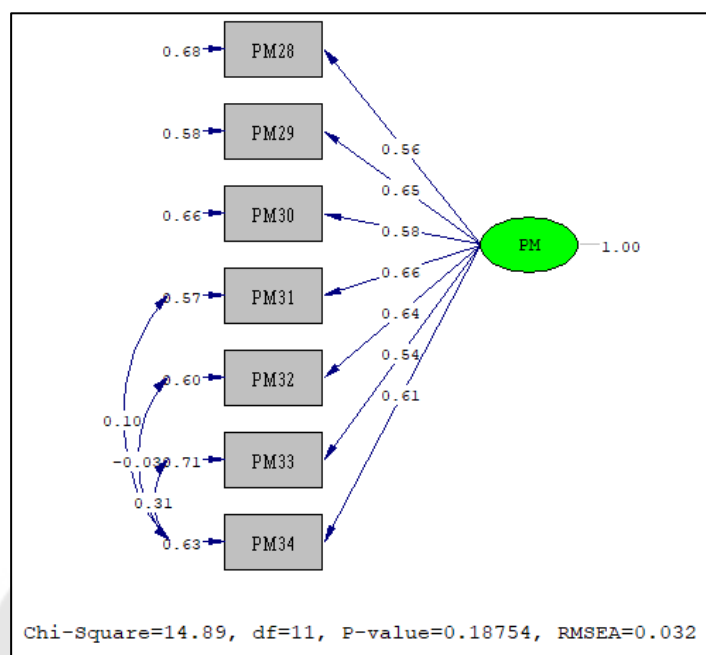
ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
30	PM30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.58	.02	10.62	.34
31	PM31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	.66	.02	12.10	.43
32	PM32	ควรรีบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก รวบรวมผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	.64	.02	11.67	.40
33	PM33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	.54	.03	9.63	.29

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
34	PM34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่อง ชมเชยกับครูและบุคลากร ทางการศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็น เลิศ (Best Practice)	.61	.03	10.55	.37

Chi-square=14.89, df=1, p-value=.187, GFI=.99, AGFI=.97, CFI=1.00, RMSEA=.032,
SRMR=.025, CR = .80, AVE = .56

ตาราง 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .80 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .56 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .54 - .66 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ ระหว่าง .02 - .03 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 29-43 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลองค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้

1.2.3.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัด ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม พบว่า ค่า KMO เท่ากับ .830 และค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 580.332 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value = .000) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม จำนวน 8 องค์ประกอบย่อย เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .48 -.66 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .02 และ .03 โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการนิเทศติดตามได้ระหว่างร้อยละ 24-44

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า ค่าดัชนี Chi-square = 67.61, p -value = .000, χ^2/df = 3.38, GFI = .95, AGFI = .92, CFI = .95, RMSEA = .083, SRMR = .051 ซึ่งบางค่าดัชนียังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

และทุกค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ค่า Chi-square = 19.75, p-value=.138, $\chi^2/df = 1.41$, GFI = .99, AGFI = .96, CFI = .99, RMSEA = .034, SRMR = .028 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตามมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แสดงเป็นคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้โมเดล (n = 350)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
35	SM35	ควรมีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน	.44	.03	7.41	.19
36	SM36	ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม	.65	.02	11.88	.42
37	SM37	ควรมีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม	.65	.02	11.19	.42
38	SM38	ควรมีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจนประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	.52	.02	8.79	.27

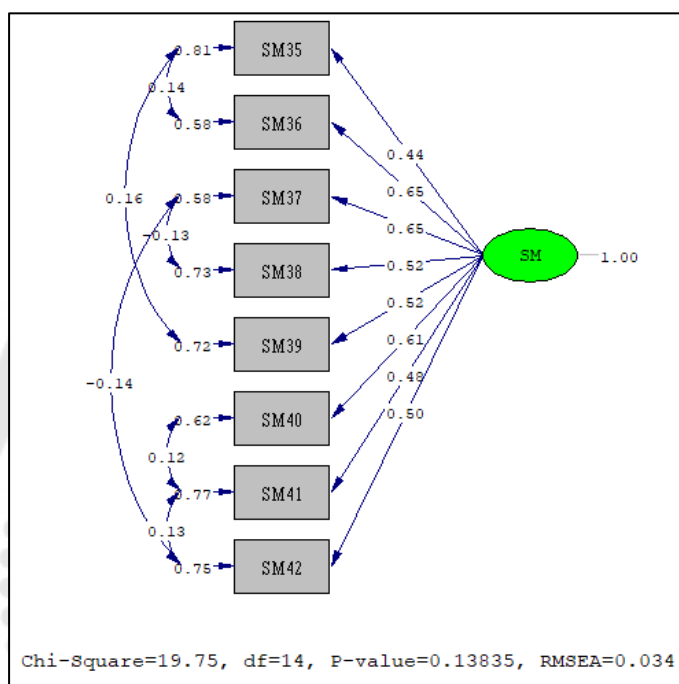
ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
39	SM39	ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง	.52	.02	9.35	.28
40	SM40	ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์	.61	.02	11.19	.38
41	SM41	ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป	.48	.02	8.11	.23
42	SM42	ควรมีการประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม	.50	.02	8.31	.25

Chi-square=19.75, df=14, p-value=.138, GFI=.99, AGFI=.96, CFI=.99, RMSEA=.034, SRMR=.028, CR = .78, AVE = .53

ตาราง 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้โมเดล (Adjusted Model) ตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) จนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR) เท่ากับ .78 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .06 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE) เท่ากับ .53 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า .50 มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .44 -.65 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .02 -.03 โดยแต่ละองค์ประกอบ ย่อยสามารถอธิบายความแปรปรวนของโมเดล องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตามที่ปรับแก้แล้วได้ระหว่างร้อยละ 19-42 ดังแสดงภาพโมเดลภายหลังการปรับแก้ (Adjusted Model) ในภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โมเดลองค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้

1.2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบย่อยที่ได้หรือตัวแปรสังเกตได้ อยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่หรือตัวแปรแฝงเดียวกันหรือไม่ รวมทั้งศึกษาว่าองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน (สุภมาส อังศุโชติ, 2554)

1.2.4.1 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ รวมจำนวน 42 ตัวแปร ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (SK) ค่าความโด่ง (KU) ค่า Chi-square ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA)							
NA01	ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร	4.83	0.38	-1.962	2.382	130.53	.000
NA02	ควรมีการระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่อยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	4.83	0.39	-1.034	2.005	141.16	.000
NA03	ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด	4.84	0.42	-1.692	2.877	209.08	.000
NA04	ควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.82	0.40	-1.941	2.581	131.19	.000
NA05	ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ	4.83	0.40	-1.002	2.858	137.77	.000
NA06	ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.83	0.40	-1.184	2.922	158.61	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development : ID)							
ID07	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล	4.80	0.46	-1.236	2.361	165.33	.000
ID08	ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.86	0.36	-1.438	2.091	182.90	.000
ID09	ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	4.84	0.38	-1.994	2.520	133.92	.000
ID10	ควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.83	0.42	-1.459	2.566	187.45	.000
ID11	ควรมีการส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.85	0.39	-1.520	2.856	192.94	.000
ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development : PD)							
PD12	ควรมีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	4.82	0.41	-1.184	2.029	159.46	.000
PD13	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.77	0.48	-1.030	2.380	144.33	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
PD14	ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัลและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	4.88	0.33	-1.628	2.812	198.91	.000
PD15	ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์	4.86	0.39	-2.047	2.432	249.76	.000
PD16	ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา	4.84	0.40	-1.439	2.390	185.04	.000
ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)							
OD17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	4.79	0.48	-1.935	2.979	249.02	.000
OD18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.83	0.40	-1.219	2.101	162.21	.000
OD19	ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กรเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.83	0.44	-1.518	2.847	192.71	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
OD20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	4.86	0.37	-1.623	2.373	202.16	.000
OD21	ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.79	0.44	-1.933	2.906	133.86	.000
ด้านการประเมินผล (Evaluation : E)							
E22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน	4.87	0.36	-1.571	2.865	195.96	.000
E23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา	4.83	0.42	-1.307	2.722	172.37	.000
E24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.87	0.36	-1.525	2.594	191.52	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
E25	ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	4.87	0.36	-1.525	2.594	191.52	.000
E26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข	4.84	0.38	-1.168	2.653	155.34	.000
E27	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล	4.87	0.36	-1.525	2.594	191.52	.000
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM)							
PM28	ควรมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	4.80	0.45	-1.126	2.850	154.41*	.000
PM29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณ์ของปัจเจกบุคคล	4.85	0.40	-1.795	2.535	218.55*	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
PM30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.80	0.42	-1.847	2.346	122.79*	.000
PM31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.81	0.43	-1.108	2.720	152.23*	.000
PM32	ควรใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก รวบรวมผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	4.83	0.40	-1.324	2.760	173.70*	.000
PM33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	4.80	0.52	-1.068	2.514	251.17*	.000
PM34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)	4.81	0.48	-1.202	2.922	266.49*	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
ด้านการนิเทศติดตาม (Supervision and Monitoring : SM)							
SM35	ควรมีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน	4.80	0.46	-1.236	2.361	165.33	.000
SM36	ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม	4.83	0.42	-1.386	2.163	180.30	.000
SM37	ควรมีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม	4.87	0.37	-1.671	2.662	206.60	.000
SM38	ควรมีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	4.84	0.38	-1.168	2.653	155.34	.000
SM39	ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง	4.80	0.44	-1.061	2.530	147.66	.000
SM40	ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์	4.86	0.38	-1.652	2.635	205.35	.000

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	χ^2	p
SM41	ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป	4.90	0.30	-1.732	2.497	202.85	.000
SM42	ควรมีการประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม	4.88	0.34	-1.531	2.247	189.49	.000

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยของข้อคำถามและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 4.77-4.90 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .30-.52 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ทุกข้อคำถามมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้เป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.030 ถึง -2.047 และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเป็นบวกหรือสูงกว่าค่าความโด่งของโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 2.005 ถึง 2.922 จากการพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรพบว่ายัง มีค่าไม่เกิน +2 หรือ -2 แสดงว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงต่างจากโค้งปกติเพียงเล็กน้อย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลด้วยสถิติทดสอบ Chi-square (χ^2) พบว่า มีการกระจายแบบไม่เป็นโค้งปกติ ($p < .05$) อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเกี่ยวกับการกระจายแบบเป็นโค้งปกติของ กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ตามทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง สำหรับประชากรใด ๆ แล้ว หากมีขนาดกลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่มากพอ ($n > 300$) การกระจายของค่าตัวแปรจะมีโอกาสและมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการกระจายแบบปกติ ข้อมูลดังกล่าว แสดงว่าการกระจายของข้อมูลทั้ง 42 ข้อคำถามมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วย เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้ (สุภมาส อังศุโชติ, 2554)

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 350)

ตัวแปร	NA01	NA02	NA03	NA04	NA05	NA06	ID07	ID08	ID09	ID10	ID11	PD12	PD13	PD14	PD15	PD16	OD17	OD18	OD19	OD20	OD21
NA01	1																				
NA02	0.078	1																			
NA03	.288**	.221**	1																		
NA04	.237**	.113*	.157**	1																	
NA05	.246**	.177**	.234**	.091	1																
NA06	0.042	.108*	.238**	.242**	.159**	1															
ID07	.134*	.187**	.176**	.236**	.261**	.188**	1														
ID08	0.101	0.032	.157**	0.102	.149**	.114*	.240**	1													
ID09	0.091	0.082	.147**	.128*	.194**	0.084	.155**	.272**	1												
ID10	.148**	.120*	.193**	0.007	.273**	-0.016	.149**	0.089	.134*	1											
ID11	0.082	0.073	.153**	0.082	.163**	.112*	.227**	.194**	.241**	.230**	1										
PD12	.142**	-0.047	.138**	.137*	.198**	0.062	.338**	0.102	.220**	.209**	.208**	1									
PD13	.152**	0.095	.106*	.113*	.226**	0.037	.228**	.192**	.125*	.333**	.241**	.199**	1								
PD14	0.096	0.044	0.095	.122*	0.085	.155**	0.069	0.101	.168**	.167**	0.084	.226**	0.101	1							
PD15	.285**	0.027	.250**	0.092	.155**	0.085	.141**	.223**	.134*	.221**	0.103	.235**	.252**	.210**	1						
PD16	.132*	0.085	0.076	.184**	.173**	.123*	.327**	.166**	.174**	.186**	.218**	.287**	.262**	.210**	.301**	1					
OD17	.239**	.179**	.183**	.136*	.296**	0.059	.213**	.131*	-0.012	.228**	.125*	.179**	.255**	0.101	.367**	.270**	1				
OD18	0.027	0.094	0.068	0.101	.108*	0.077	.223**	.237**	0.049	.177**	.172**	.119*	.236**	.202**	.144**	.292**	.169**	1			
OD19	0.050	-0.008	0.086	0.050	0.039	-0.021	0.037	.117*	0.071	0.043	0.063	0.051	.109*	.116*	.123*	.207**	.158**	.181**	1		
OD20	0.021	.114*	.139**	.124*	.111*	.174**	.223**	.156**	0.066	.147**	.154**	0.066	0.049	.150**	0.103	.304**	0.084	.218**	.172**	1	
OD21	0.084	0.074	.118*	0.079	.120*	0.093	.143**	.121*	.105*	.151**	0.066	0.049	-0.009	.107*	.160**	.141**	.164**	0.015	0.094	.123*	1

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	NA01	NA02	NA03	NA04	NA05	NA06	ID07	ID08	ID09	ID10	ID11	PD12	PD13	PD14	PD15	PD16	OD17	OD18	OD19	OD20	OD21
E22	.136*	.146**	.248**	.116*	.163**	.107*	.256**	.123*	.139**	.121*	.208**	.272**	.108*	.161**	.154**	.282**	.229**	.192**	.166**	.190**	.117*
E23	.143**	.115*	.222**	.087	.164**	.082	.188**	.198**	.092	.226**	.137*	.137*	.129*	.039	.076	.164**	.180**	.138**	.274**	.068	.145**
E24	.110*	0.101	.127*	.292**	.138**	.123*	.320**	.141**	.113*	.040	.162**	.130*	.120*	.085	.129*	.378**	.106*	.187**	.033	.186**	.131*
E25	0.068	0.040	0.089	.151**	.199**	0.102	.199**	.229**	.198**	.078	.162**	.110*	0.104	.085	.047	.094	.090	.106*	.125*	.099	.258**
E26	0.014	0.008	.130*	0.017	.156**	.029	.124*	.127*	.057	.135*	.164**	.093	.127*	.146**	.154**	.042	.133*	.166**	.056	-0.014	0.056
E27	0.068	0.040	.108*	.051	.138**	.022	.112*	.163**	.071	.059	.141**	.072	.120*	.060	.047	.134*	.123*	.227**	.070	.164**	.094
PM28	0.105	0.095	0.090	0.083	.220**	.113*	.132*	.141**	.092	.107*	.119*	.115*	.194**	.052	.112*	.110*	.086	.068	-0.020	.108*	.147**
PM29	.162**	0.060	.172**	0.105	.166**	.062	.150**	.135*	.127*	.058	.134*	.174**	.109*	.152**	.179**	.163**	.038	.228**	.068	.098	0.104
PM30	0.061	0.035	0.065	.109*	.255**	.175**	.218**	.097	.119*	.052	.147**	.126*	.098	.078	.017	.207**	.037	.127*	.012	.136*	.145**
PM31	.121*	0.077	0.104	.133*	.192**	.113*	.194**	.158**	.108*	.091	0.100	.132*	.051	.104	.179**	.194**	.171**	.117*	.128*	.051	.182**
PM32	.139**	0.001	0.084	0.099	.233**	.040	.219**	.154**	.237**	.106*	.242**	.290**	.144**	.069	.324**	.197**	.211**	.170**	.096	.078	.176**
PM33	.195**	.141**	.106*	0.075	.235**	.017	.225**	.246**	.038	.108*	.133*	.209**	.148**	.097	.241**	.154**	.297**	.271**	.099	.096	.118*
PM34	.141**	0.101	.123*	-0.028	.203**	.043	.251**	.224**	.035	.126*	.122*	.163**	.158**	.094	.222**	.145**	.304**	.196**	.075	.063	.124*
SM35	0.085	.124*	0.042	0.065	.230**	-0.015	.142**	.086	.073	.208**	.195**	.157**	.176**	.088	.205**	.107*	.252**	.176**	.123*	.055	0.087
SM36	.123*	.165**	.137*	0.085	.281**	.046	.288**	.232**	.145**	.125*	.135*	.250**	.141**	.099	.162**	.145**	.206**	.153**	.115*	.122*	.189**
SM37	.107*	.179**	0.087	.187**	.135*	0.100	.330**	.095	-0.034	.151**	.098	.146**	.117*	.083	.167**	.191**	.137*	.183**	.122*	.309**	.146**
SM38	.192**	0.084	.166**	.205**	.251**	.029	.189**	.168**	.196**	.189**	.241**	.311**	.189**	.055	.173**	.137*	.228**	.128*	.073	.128*	0.090
SM39	.140**	.195**	.106*	.133*	.223**	.033	.358**	.214**	.110*	.217**	.220**	.164**	.277**	.072	.197**	.178**	.236**	.217**	.083	.162**	.149**
SM40	0.093	.142**	.129*	0.075	.177**	.030	.128*	.083	.077	.208**	0.105	.185**	.133*	.117*	.113*	.136*	.122*	.185**	.160**	.166**	.129*
SM41	0.086	.226**	.201**	.215**	.124*	.152**	.274**	.113*	.114*	.145**	.145**	.117*	.144**	.059	.078	.236**	.081	.205**	.090	.271**	.173**
SM42	.109*	0.100	.168**	.112*	.140**	.080	.226**	.186**	.090	.198**	.163**	.194**	.143**	.076	.106*	.177**	.252**	.255**	.107*	.095	.136*
Mean	4.83	4.83	4.84	4.82	4.83	4.83	4.80	4.86	4.84	4.83	4.85	4.82	4.77	4.88	4.86	4.84	4.79	4.83	4.83	4.86	4.79
SD	0.38	0.39	0.42	0.40	0.40	0.40	0.46	0.36	0.38	0.42	0.39	0.41	0.48	0.33	0.39	0.40	0.48	0.40	0.44	0.37	0.44

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	E22	E23	E24	E25	E26	E27	PM28	PM29	PM30	PM31	PM32	PM33	PM34	SM35	SM36	SM37	SM38	SM39	SM40	SM41	SM42
E22	1																				
E23	.252**	1																			
E24	.334**	.150**	1																		
E25	.199**	.247**	.172**	1																	
E26	.161**	.112*	.157**	.324**	1																
E27	.222**	.170**	.150**	.329**	.282**	1															
PM28	.156**	0.056	.204**	.382**	.311**	.400**	1														
PM29	.188**	.140**	.123*	.324**	.297**	.364**	.394**	1													
PM30	.130*	0.078	.201**	.372**	.263**	.277**	.390**	.354**	1												
PM31	.135*	.182**	.131*	.336**	.267**	.261**	.303**	.456**	.374**	1											
PM32	.309**	.152**	.243**	.403**	.312**	.263**	.368**	.403**	.362**	.414**	1										
PM33	.199**	.236**	.133*	.333**	.300**	.318**	.304**	.302**	.301**	.394**	.363**	1									
PM34	.122*	.178**	0.035	.334**	.332**	.267**	.298**	.392**	.363**	.516**	.370**	.649**	1								
SM35	.186**	.188**	.112*	.233**	.318**	.268**	.284**	.398**	.291**	.483**	.435**	.416**	.457**	1							
SM36	.229**	.153**	.148**	.224**	.217**	.129*	.175**	.240**	.270**	.305**	.335**	.376**	.414**	.420**	1						
SM37	.173**	0.091	.146**	.146**	.194**	.168**	.147**	.160**	.271**	.219**	.199**	.326**	.310**	.279**	.404**	1					
SM38	.225**	.184**	.136*	.157**	.158**	.136*	.127*	.166**	.174**	.232**	.368**	.257**	.193**	.253**	.376**	.215**	1				
SM39	.194**	.227**	.153**	.189**	.214**	.189**	.210**	.173**	.181**	.232**	.229**	.396**	.356**	.386**	.331**	.362**	.197**	1			
SM40	.199**	.240**	.132*	.174**	.255**	.216**	.165**	.183**	.214**	.218**	.200**	.304**	.257**	.274**	.396**	.396**	.353**	.319**	1		
SM41	.178**	.141**	.255**	.201**	.216**	.120*	.196**	.146**	.165**	.169**	.129*	.227**	.152**	.148**	.276**	.328**	.216**	.351**	.409**	1	
SM42	.272**	.174**	.195**	.243**	.269**	.148**	.175**	.165**	.169**	.233**	.209**	.334**	.244**	.226**	.332**	.191**	.247**	.293**	.286**	.367**	1
Mean	4.87	4.83	4.87	4.87	4.84	4.87	4.80	4.85	4.80	4.81	4.83	4.80	4.81	4.80	4.83	4.87	4.84	4.80	4.86	4.90	4.88
SD	0.36	0.42	0.36	0.36	0.38	0.36	0.45	0.40	0.42	0.43	0.40	0.52	0.48	0.46	0.42	0.37	0.38	0.44	0.38	0.30	0.34

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 42 ตัวแปร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.77-4.90 โดยตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป (SM41)” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .60 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PD13)” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .48

เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 42 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 861 ค่า พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .106 - .649 ซึ่งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และจะมีบางส่วนที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล (PM33)” กับ ตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice) (PM34)” มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ .649 ในขณะที่คู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (OD18)” กับ ตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน (E25)” คู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด (NA03)” กับ ตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล (PM33)” และคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด (NA03)” กับ ตัวแปรสังเกตได้ “ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง (SM39)” มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด เท่ากับ .106 ซึ่งมีค่าเท่ากับคู่ความสัมพันธ์เท่ากัน

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร (n = 350)

สถิติทดสอบ		ค่าสถิติ
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3899.210
	df	861
	Sig.	0.000

ตาราง 17 แสดงการตรวจสอบเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) โดยใช้สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity และการหาค่าความเพียงพอของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยรวม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ของข้อคำถาม จำนวน 42 ข้อ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามว่ามีมากเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกันได้หรือไม่ ผลการตรวจสอบพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามทั้ง 42 ข้อไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่า Chi-square ของ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ = 3899.210 และค่า p-value = .000 แสดงว่าข้อคำถาม ทั้ง 42 ข้อ มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าค่าความเพียงพอของการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .868 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดว่าค่า KMO ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก ธีระดา ภิญญ (2561) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรหรือข้อคำถามเป็นรายข้อมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเดียวกันได้

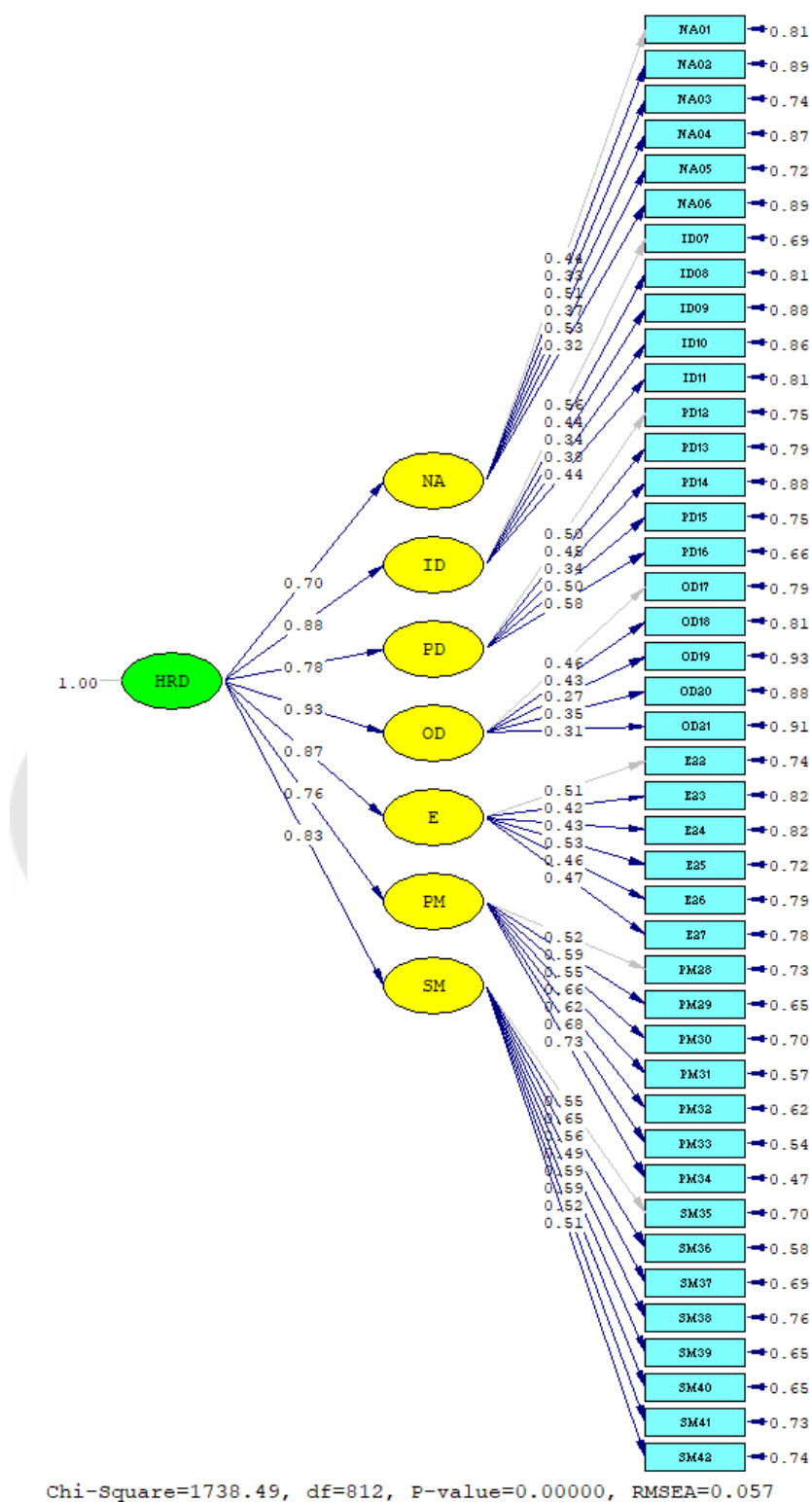
1.2.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเป็นการวิเคราะห์เพื่อยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 42 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบย่อยในแต่ละตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักทั้ง 7 องค์ประกอบ และเพื่อยืนยันว่าตัวแปรแฝงหรือทั้ง 7 องค์ประกอบหลักเป็นตัวชี้วัดในภาพรวมขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยพิจารณาว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเกณฑ์ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ดังแสดงในตาราง 18 ซึ่งประกอบด้วย

ค่าดัชนี Relative Chi-square (χ^2/df), GFI AGFI, CFI, IFI, NFI, RFI, RMSEA, SRMR, CN เป็นต้น (ธีระดา วิทยบุญ, 2561) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 18 เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square, χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p มากกว่า .05)
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square, χ^2/df)	มีค่าน้อยกว่า 2
GFI (Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .80
CFI (Comparative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
IFI (Incremental Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
NFI (Norm Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
RFI (Relative Fit Index)	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าน้อยกว่า .05
SRMR (Standardized RMR)	มีค่าน้อยกว่า .05
CN (Critical N)	มีค่ามากกว่า 200



ภาพประกอบ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ยุคดิจิทัล ตามสมมติฐาน

ภาพประกอบ 16 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ตามสมมติฐานพบว่า ยังมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ ค่าดัชนี Chi-square = 1738.49, df = 812, p-value = .000, χ^2/df = 2.14, GFI = .81, AGFI = .79 CFI = .92, IFI = .92, NFI = .85, RFI = .84, RMSEA = .057, SRMR = .064, CN = 196.34 ซึ่งแสดงว่า โมเดลองค์ประกอบดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices, MI) ซึ่งได้แนะนำให้ปรับพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการลากเส้นเชื่อมค่าความคลาดเคลื่อน (Add an Error Covariance) ของคู่ตัวแปรสังเกตได้ รวมจำนวน 105 คู่ความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการยินยอมให้ผอมคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ อันเป็นความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าที่เกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของโมเดลสมมติฐาน ทั้งนี้ การปรับค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนจะพิจารณาจากคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ที่ได้จากโปรแกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้างสำเร็จรูปทางสถิติร่วมกับการพิจารณาถึงความเหมาะสมตามแนวคิดและเหตุผลเชิงทฤษฎีด้วย (สุภมาส อังศุโชติ, 2554) จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผ่านเกณฑ์การพิจารณา

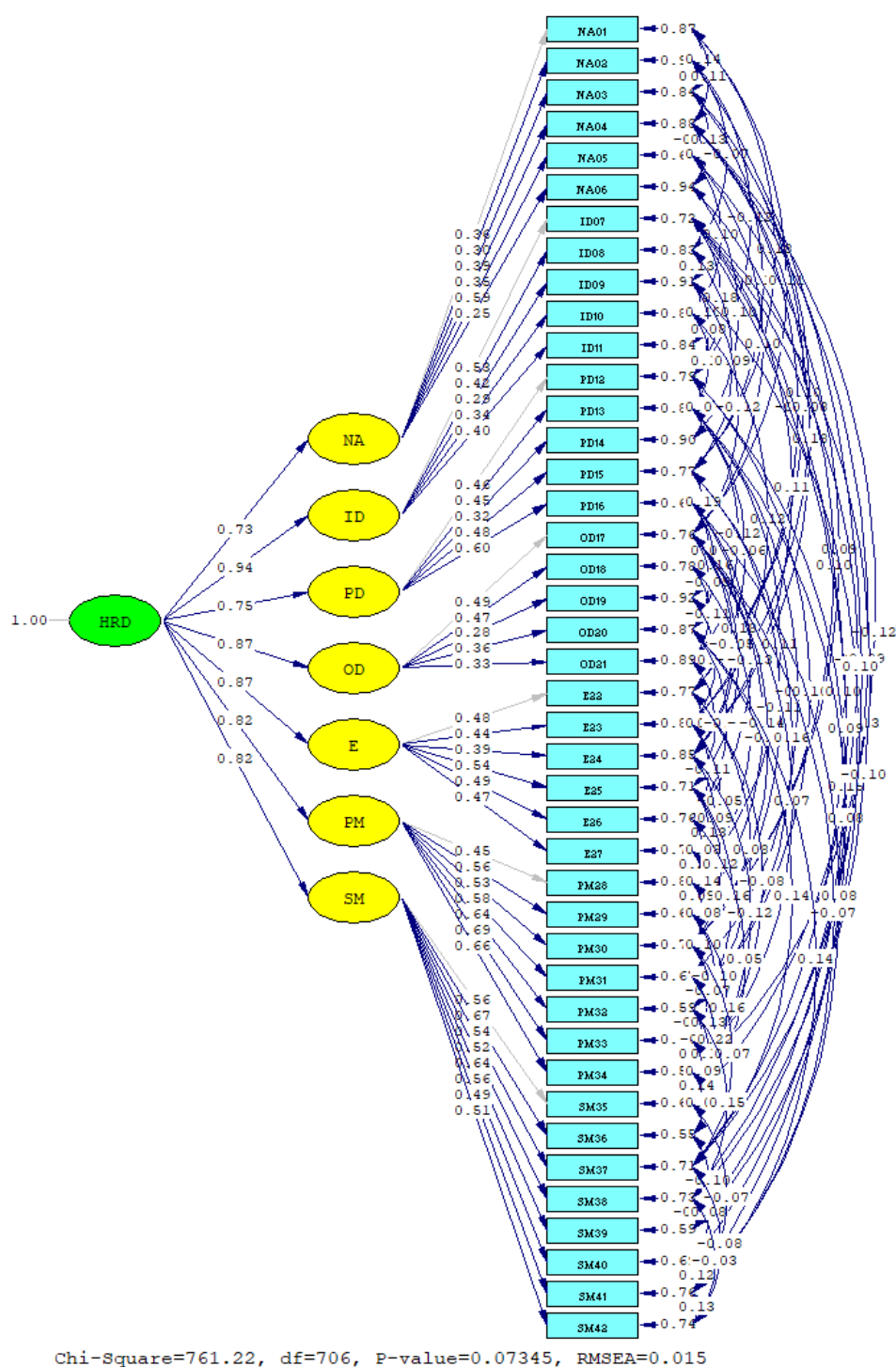
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล หลังการปรับแก้โมเดลตามคำแนะนำของดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices, MI) พบว่า ค่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนต่างๆ ผ่านเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ ค่าดัชนี Chi-square = 761.22, df = 706, p-value = .073, χ^2/df = 1.07, GFI = .95, AGFI = .88, CFI = .99, IFI = .99, NFI = .95, RFI = .95, RMSEA = .015, SRMR = .047, CN = 356.88

อย่างไรก็ตาม การทดสอบสถิติ Chi-square จะมีความอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ ค่า Chi-square จะมีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขนาดใหญ่ (ฐณัฐ วงศ์สายเชื้อ, 2558) ดังนั้น จึงควรพิจารณาจากค่า Relative Chi-square (χ^2/df) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.0 (สุภมาส อังศุโชติ, 2554) และในทำนองเดียวกัน ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนจะมีความอ่อนไหวต่อกลุ่ม ตัวอย่างขนาดใหญ่ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจึงจำเป็นต้องพิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ประกอบด้วย (ธีระดา ภิญโญ, 2561) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ส่วนใหญ่พบว่าโมเดลมี

ความสอดคล้องกลมกลืนดี และผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 19 และภาพประกอบ 17

ตาราง 19 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ก่อนและหลังการปรับโมเดล

ค่าดัชนีความ สอดคล้อง กลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา	โมเดล ก่อนการปรับโมเดล		โมเดล หลังการปรับโมเดล	
		สถิติ	ผลการ พิจารณา	สถิติ	ผลการ พิจารณา
p-value (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p มากกว่า .05)	.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	.073	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	มีค่าน้อยกว่า 2	2.14	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.07	ผ่านเกณฑ์
GFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95	.81	ไม่ผ่านเกณฑ์	.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .80	.79	ไม่ผ่านเกณฑ์	.88	ผ่านเกณฑ์
CFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95	.92	ไม่ผ่านเกณฑ์	.99	ผ่านเกณฑ์
IFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95	.92	ไม่ผ่านเกณฑ์	.99	ผ่านเกณฑ์
NFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95	.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	.95	ผ่านเกณฑ์
RFI	มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95	.84	ไม่ผ่านเกณฑ์	.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .05	.057	ไม่ผ่านเกณฑ์	.015	ผ่านเกณฑ์
SRMR	มีค่าน้อยกว่า .05	.064	ไม่ผ่านเกณฑ์	.047	ผ่านเกณฑ์
CN	มีค่ามากกว่า 200	196.34	ไม่ผ่านเกณฑ์	356.88	ผ่านเกณฑ์



ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
ยุคดิจิทัล หลังการปรับแก้

ตาราง 20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
NA	ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)	.73	.12	5.04*	.53
ID	ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)	.94	.10	9.11*	.88
PD	ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development)	.75	.10	6.78*	.57
OD	ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)	.87	.12	7.78*	.76
E	ด้านการประเมินผล (Evaluation)	.87	.10	7.87*	.76
PM	ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	.82	.10	7.38*	.67
SM	ด้านการนิเทศติดตาม (Supervision and Monitoring)	.82	.09	9.34*	.68

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล หลังการปรับแก้ ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ที่แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลในภาพรวม (HRD) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สองกับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 องค์ประกอบ โดยพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .73 - .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .09 - .12 แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้ระหว่างร้อยละ 53-88 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้ง 7 องค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลโดยรวม

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักและความสำคัญมากที่สุดในการชี้วัดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถเรียงลำดับค่าน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .94 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 88

2. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และด้านการประเมินผล (Evaluation) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .87 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 76 เท่ากัน

3. ด้านการนิเทศติดตาม (Supervision and Monitoring) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .82 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 64

4. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .82 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 67

5. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .75 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 57

6. ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .73 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 53

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของแต่ละองค์ประกอบหลังการปรับแก้โมเดล ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบย่อย และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยกับองค์ประกอบหลักในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินความต้องการ
จำเป็น หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบ ย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการ จำเป็น	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
NA01	ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร	.36	-	-	.13
NA02	ควรมีการระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่ยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	.30	.04	3.60*	.09
NA03	ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด	.39	.04	4.53*	.16
NA04	ควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	.35	.04	3.93*	.12
NA05	ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ	.59	.06	4.67*	.35
NA06	ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.25	.04	3.14*	.06

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .25 - .59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .04 - .06 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .59 นอกจากนี้

แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น ได้ระหว่างร้อยละ 6-35

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
ID07	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล	.53	-	-	.28
ID08	ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.42	.03	5.95*	.17
ID09	ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	.29	.03	4.41*	.09
ID10	ควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.34	.03	5.09*	.12
ID11	ควรมีการส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม	.40	.03	5.79*	.16

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .29 - .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .53 นอกจากนี้แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ได้อยู่ระหว่าง 9-28

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
PD12	ควรมีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	.46	-	-	.21
PD13	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.45	.04	5.51*	.20
PD14	ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัล และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	.32	.03	4.67*	.10
PD15	ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์	.48	.04	5.75*	.23
PD16	ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา	.60	.04	6.29*	.36

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาวิชาชีพ หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .32 - .60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .03 - .04 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .60 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ได้ระหว่างร้อยละ 10-36

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
OD17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	.49	-	-	.24
OD18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.47	.03	5.87*	.22
OD19	ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา	.28	.03	4.11*	.08
OD20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	.36	.03	4.75*	.13
OD21	ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธิ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	.33	.03	4.57*	.11

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการพัฒนาองค์กร หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .28 - .49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .49 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร ได้อยู่ระหว่างร้อยละ 8-24

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการประเมินผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
E22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน	.48	-	-	.23
E23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา	.44	.03	5.79*	.20
E24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้	.39	.03	5.83*	.15
E25	ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	.54	.03	6.59*	.29
E26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข	.49	.03	6.17*	.24
E27	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล	.47	.03	6.10*	.22

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการประเมินผล หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .39 - .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .03 โดยองค์ประกอบย่อย

“ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .54 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการประเมินผล ได้ระหว่างร้อยละ 15-29

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
PM28	ควรมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	.45	-	-	.20
PM29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจนเพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริง โดยปราศจากการใช้วิจารณ์ของปัจเจกบุคคล	.56	.04	7.17*	.32
PM30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐานงานยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.53	.04	7.05*	.29
PM31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	.58	.04	6.90*	.33
PM32	ควรใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึกหรือแสดงผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	.64	.04	7.04*	.41

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 (ต่อ)

องค์ประกอบ ย่อย	องค์ประกอบด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
PM33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผล การปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการ ประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	.69	.06	7.02*	.47
PM34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)	.66	.05	7.02*	.43

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .45 - .69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .04 - .06 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .69 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ระหว่างร้อยละ 20-47

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้ (n = 350)

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²
SM35	ควรมีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน	.56	-	-	.31
SM36	ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม	.67	.03	8.97*	.45
SM37	ควรมีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม	.54	.02	7.93*	.29
SM38	ควรมีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	.52	.03	7.48*	.27
SM39	ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง	.64	.03	8.57*	.41
SM40	ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์	.56	.03	8.07*	.31
SM41	ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป	.49	.02	7.00*	.24
SM42	ควรมีการประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม	.51	.02	7.44*	.26

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้านการนิเทศติดตาม หลังการปรับแก้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง .49 - .67 อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .02 และ .03 โดยองค์ประกอบย่อย “ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .67 นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบย่อยสามารถรวมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ด้านการนิเทศติดตาม ได้ระหว่างร้อยละ 24-45

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบดังกล่าวผ่านเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ ค่าดัชนี Chi-square = 761.22, df = 706, p-value = .073, χ^2/df = 1.07, GFI = .95, AGFI = .88, CFI = .99, IFI = .99, NFI = .95, RFI = .95, RMSEA = .015, SRMR = .047, CN = 356.88 ดังนั้น จึงสามารถนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบดังกล่าวไปสู่ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1 มาประมวลและสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล มาจัดทำตาราง SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

ตาราง 28 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร	3.33	4.67	0.402	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
2. การระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่ยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	3.27	4.64	0.419	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
3. การประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด	2.87	4.75	0.655	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
4. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.97	4.71	0.586	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. การรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ	3.35	4.61	0.376	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
6. การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.38	4.63	0.369	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.20	4.67	0.467		

ตาราง 28 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1) การระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่ยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด 2) การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร 3) การรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ และ 4) การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) การประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด

และ 2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยรูปแบบ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 29 และ 30

ตาราง 29 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินความต้องการจำเป็นด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมิน ความต้องการจำเป็น	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการประเมินสภาพที่เกิดขึ้นจริงใน องค์กรเพื่อกำหนดแนวทางใน การขับเคลื่อนสถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนด นโยบายให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาได้สำรวจความต้องการใน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาขาดการจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นอย่างมีระบบ - โครงสร้างของครูและบุคลากร ทางการศึกษามีการปรับเปลี่ยน โยกย้าย ซึ่งส่งผลต่อการวาง แนวทางในการประเมินความ ต้องการจำเป็น
2. ผลผลิตและบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ประเมินความต้องการจำเป็น	- สถานศึกษามีการกำหนดระบบ ฐานข้อมูลการประเมินตนเองและ แผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตน เพื่อใช้วางแผนในการพัฒนาต่อไป	- กระบวนการในประเมินความ ต้องการจำเป็นของครูและ บุคลากรทางการศึกษาไม่ ต่อเนื่อง
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการประเมินความ ต้องการจำเป็น	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสนใจและปฏิบัติตาม นโยบายอย่างเข้มแข็ง - ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการประกอบวิชาชีพ	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ขาดความเข้าใจในกระบวนการ ประเมินความต้องการจำเป็น - ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาไม่ให้ความสำคัญใน กระบวนการการประเมินความ ต้องการจำเป็น - จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอใน บางกลุ่มงานซึ่งส่งผลกระทบต่อ การประเมินความต้องการจำเป็น

ตาราง 29 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	- สถานศึกษามีงบประมาณจากการระดมทรัพยากร - สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนเงินจากหน่วยงานราชการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	- ขนาดของโรงเรียน / ประเภทของโรงเรียนทำให้เกิดข้อได้เปรียบและเสียเปรียบในการระดมทรัพยากร
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	- สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเข้ามา มีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา	- ความไม่เข้าใจในการใช้เทคโนโลยีของครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	- มีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ - ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสระบุนความต้องการถึงสิ่งที่ยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลกระทบต่อการทำงานและการสื่อสารของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 30 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการประเมินความต้องการจำเป็น

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น	- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้ความสำคัญและตระหนักในการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา	- เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน จึงส่งผลการตัดสินใจและการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 30 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) (ต่อ)	- ผู้ปกครองและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสามารถแสดงความ ความเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการ ขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษา	
2. นโยบายด้านการศึกษารัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินความต้องการ จำเป็น	- โรงเรียนให้ความสำคัญกับ นโยบายของรัฐบาลโรงเรียนให้ ความสำคัญกับนโยบายของรัฐบาล - รัฐบาลให้ความสำคัญกับการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการ ศึกษา มีการกำหนดบังคับใช้ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	- จุดเน้นนโยบายที่เปลี่ยนแปลง บ่อยของสพฐ. ส่งผลให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาขาดความ ต่อเนื่องในการปฏิบัติ - การเปลี่ยนผู้บริหาร สถานศึกษาส่งผลให้นโยบาย เปลี่ยนแปลงไป
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การประเมินความต้องการจำเป็น	- การเปลี่ยนแปลงในช่วงหลัง การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด ส่งผลให้เกิดทางเลือกเกี่ยวกับ การศึกษาหลากหลายยิ่งขึ้น - รายได้ทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นจะ ส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรและ การจัดอบรมที่ตรงตามความ ต้องการของครูและบุคลากร ทางการศึกษามากยิ่งขึ้น	- ระบบเศรษฐกิจที่มีการ เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความ ต้องการในการพัฒนาตนเองของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา - หลักสูตรที่มีในปัจจุบันไม่ สามารถตอบสนองความต้องการ ของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาเท่าที่ควร
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมิน ความต้องการจำเป็น	- การเปลี่ยนแปลงในช่วงหลัง การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด ส่งผลให้เกิดทางเลือกเกี่ยวกับ การศึกษาหลากหลายยิ่งขึ้น - รัฐบาลให้การสนับสนุนและ ปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการพัฒนา ตนเองตามความต้องการของบุคลากร	- ความเหลื่อมล้ำของสังคมใน ด้านการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น

ตาราง 30 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมิน ความต้องการจำเป็น	- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยใน การประเมินความต้องการจำเป็น ของบุคลากรให้สะดวกขึ้น - บุคลากรสามารถมีโอกาสเลือก อบรมตามความต้องการของตนใน รูปแบบออนไลน์	- การเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีที่ง่าย ขึ้น อาจเป็นช่องทางการหา ผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มได้

ตาราง 31 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

การพัฒนาปัจเจกบุคคล	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและ บุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล	2.81	4.70	0.673	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2.90	4.74	0.634	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามี บทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	3.02	4.70	0.556	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
4. การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	2.91	4.69	0.612	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. การส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาอย่างเหมาะสม	3.36	4.62	0.375	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.00	4.69	0.570		

ตาราง 31 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร และ 2) การส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ 3) การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 32 และ 33

ตาราง 32 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา ปัจเจกบุคคล	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แสดงออกซึ่งทักษะและจุดเด่น ของแต่ละบุคคลในทางสร้างสรรค์ - ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เคารพซึ่งความแตกต่าง และให้ เกียรติซึ่งกันและกัน	- ความแตกต่างในช่วงวัยของ แต่ละบุคคลส่งผลให้เกิดความ ขัดแย้งในองค์กร
2. ผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาปัจเจกบุคคล	- สถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนา สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นแก่ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง - สถานศึกษามีบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถในการเป็น วิทยากรอบรมหรือผู้นำการประชุม	- การพัฒนาตนเองยังไม่ตรง ตามความต้องการของครูและ บุคลากรทางการศึกษา
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- ครูและบุคลากรทางการศึกษามี ศักยภาพและประสบการณ์ในการ ทำงานสูง	- ในบางกลุ่มงานพบว่ายังขาด บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ - บุคลากรในบางกลุ่มงานไม่ เพียงพอต่อความต้องการ

ตาราง 32 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- สถานศึกษาได้รับงบประมาณที่จัดสรรในการส่งเสริมศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	- การจัดเก็บเงินระดมทรัพยากรของสถานศึกษายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอต่อความต้องการ - สถานศึกษามีการดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้	- สถานศึกษาขนาดเล็กขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมการอบรมและพัฒนา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- สถานศึกษาได้ยึดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด - ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง	- ในการอบรมพัฒนายังขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้

ตาราง 33 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนใกล้เคียงซึ่งอยู่ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ให้ความอนุเคราะห์วิทยากรอบรม - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	- การอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร เนื่องจากระยะเวลาในการอบรมไม่เหมาะสม

ตาราง 33 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
2. นโยบายด้านการศึกษารัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- สถานศึกษาสามารถนำ นโยบายทางภาครัฐ / กฎระเบียบ มาใช้อ้างอิงในการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดสมรรถนะการเรียนรู้ดิจิทัล - การเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลให้ นโยบายเปลี่ยนแปลงและการ ดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	- การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการอบรม โดยเจ้าของ ศูนย์การอบรมมีรายได้เพิ่มมากขึ้น	- สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำในด้าน การพัฒนาทักษะของครูและ บุคลากรทางการศึกษา
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา ปัจเจกบุคคล	- การอบรมมีความหลากหลาย มากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้การ สนับสนุนการอบรมผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ	- ระยะเวลาในการอบรมบาง หลักสูตรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ - ภาระงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่มีมาก จึงทำให้ ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการ อบรมได้ - ค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนไป ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาปัจเจกบุคคล	- มีผู้พัฒนาและให้บริการ หลักสูตรการอบรมในรูปแบบ ออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย - ครูและบุคลากรสามารถเข้าถึง เทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการ เลือกพัฒนานตนเองที่หลากหลาย - เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วย ส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร	- ครูและบุคลากรบางคนไม่มี ความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนา ตนเอง

ตาราง 34 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาวิชาชีพ	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	3.04	4.71	0.550	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
2. การวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.77	4.77	0.722	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
3. การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัล และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	2.87	4.76	0.659	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์	2.98	4.67	0.567	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
5. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา	3.23	4.74	0.467	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
รวม	2.98	4.73	0.593		

ตาราง 34 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์ 2) การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 3) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) การวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 2) การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัล และสร้างสรรค์

นวัตกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 35 และ 36

ตาราง 35 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาวิชาชีพด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา วิชาชีพ	- ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการปลูกฝังทัศนคติ ในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ - สถานศึกษามีครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่มีความพร้อมและมี เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ - สถานศึกษามีนโยบายในการ อบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบ ออนไลน์เพิ่มเติมจากรูปแบบออนไลน์	- นโยบายทางการศึกษาไม่ได้ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เท่าที่ควร
2. ผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษาจัดการอบรมพัฒนา ในด้านวิชาชีพภาคเรียนละ 1 ครั้ง - ผู้บริหารสถานศึกษาบริหาร จัดการการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็น ระบบ	- ช่วงเวลาการอบรมเชิง ปฏิบัติการมีระยะเวลาที่สั้น ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่ สามารถนำความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- ครูและบุคลากรทางการศึกษามี เครือข่ายที่กว้างขวาง สามารถ ติดต่อวิทยากรภายในหน่วยงานที่ สังกัด	- เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ รับผิดชอบในด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยังไม่เพียงพอ จึงส่งผลต่อการ ประสานงานที่ล่าช้า - สถานศึกษาขนาดเล็กใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ไม่มี เครือข่ายในการอบรมพัฒนา วิชาชีพ

ตาราง 35 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการให้ค่าตอบแทนกับวิทยากรในการอบรม	- สถานศึกษาขนาดเล็กขาดงบประมาณในการจ้างวิทยากรเนื่องจากต้องจัดสรรงบประมาณไว้ใช้ในสิ่งที่เร่งด่วน
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษามีติดตั้งอินเทอร์เน็ตและมีอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่พร้อมต่อการอบรม	- สถานศึกษามีขนาดเล็กขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมการอบรมและพัฒนา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษามีขั้นตอนการลงทะเบียนเพื่อเข้ารับการอบรมทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ โดยหลังจบการอบรมจะมีเกียรติบัตรมอบให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมทุกคน	- ในส่วนของการอบรมออนไลน์พบปัญหาผู้เข้าอบรมจำนวนน้อย เนื่องจากปัญหาเรื่องของอินเทอร์เน็ตตามที่อยู่อาศัย - ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนหนึ่งไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามที่สถานศึกษาจัดให้ได้

ตาราง 36 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในการให้ความอนุเคราะห์วิทยากรอบรม	- สถานศึกษาต้องประสานงานไปในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง ไม่มีศูนย์กลางการประสานงาน - การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร

ตาราง 36 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา วิชาชีพ (ต่อ)		จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพล่าช้า จนอาจทำให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาเสียผลประโยชน์
2. นโยบายด้านการศึกษารัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพโดยให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาอบรม/สัมมนา หรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มเติมองค์ ความรู้ที่จำเป็นในการจัดการเรียน การสอน	- การอนุญาตไปราชการ เกี่ยวกับการอบรมจากหน่วยงาน ต้นสังกัดค่อนข้างล่าช้า
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุน งบประมาณจากทางภาครัฐในด้าน การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	- หลักสูตรการอบรม เปลี่ยนแปลงไป สถาบันบางแห่ง ปิดตัวลงเนื่องจากสภาพ เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลง ของคณะรัฐบาล
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา วิชาชีพ	- สถาบันเอกชนหลายแห่งจัด อบรมเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับครูและ บุคลากรทางการศึกษา - จำนวนประชากรครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้หลักสูตรการอบรมมี หลากหลายยิ่งขึ้น	- การประชาสัมพันธ์การอบรม อาจไม่ทั่วถึง จึงทำให้ครูและ บุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถ เข้าถึงการอบรมได้

ตาราง 36 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาวิชาชีพ	- เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลต่อ หลักสูตรการอบรมที่น่าสนใจและ ช่วยเสริมแรงให้กับครูและบุคลากร ทางการศึกษา - การเก็บข้อมูลและสารสนเทศ ในรูปแบบ Big Data ซึ่งเป็น ปัจจุบันช่วยให้เราเห็นถึง พัฒนาการของครูและบุคลากร ทางการศึกษา - การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใน การวิเคราะห์ความต้องการหรือ ทักษะที่ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาควรได้รับการพัฒนา	- การเข้าถึงเทคโนโลยีของครู และบุคลากรทางการศึกษาใน บางกลุ่มยังเป็นปัญหา เนื่องจาก ขาดสมรรถนะในการรู้ดิจิทัล

ตาราง 37 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครู และบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่าน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	2.84	4.79	0.687	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
2. การปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.08	4.73	0.536	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
3. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายใน องค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากร ทางการศึกษา	3.04	4.76	0.566	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง

ตาราง 37 (ต่อ)

การพัฒนองค์กร	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
4. การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.12	4.78	0.532	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	2.75	4.80	0.745	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
รวม	2.97	4.77	0.613		

ตาราง 37 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนองค์กร ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการพัฒนองค์กร ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และ 2) การกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 38 และ 39

ตาราง 38 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนองค์กรด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา องค์กร	- ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สถานศึกษากับครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้าง บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และบริหารด้วยนโยบายที่ยืดหยุ่น ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	- โครงสร้างและระบบงานขาด ผู้นำที่มีแนวคิดในการ เปลี่ยนแปลง - นโยบายบางข้อไม่สามารถ ปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
2. ผลผลิตและบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาองค์กร	- ครูและบุคลากรทางการศึกษามี ช่องทางการสื่อสารในลักษณะสอง ทางเพื่อลดความคลาดเคลื่อนของสาร - ครูและบุคลากรทางการศึกษามี ความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร และผู้บริหาร สถานศึกษาปลูกฝังให้บุคลากรรัก ในสถาบันของตน - ผู้บริหารสถานศึกษาจัด กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อลดความ ขัดแย้งในองค์กร	- หัวหน้างานแต่ละงานมีภาระ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวน มาก - หัวหน้างานบางกลุ่มงานไม่ สามารถใช้อำนาจตัดสินใจได้ เนื่องจากขาดทักษะการสื่อสาร หรือปัจจัยในเรื่องของอายุ ราชการ
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการพัฒนาองค์กร	- สถานศึกษาจ้างพนักงาน ราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ทดแทนตำแหน่งครูที่ยังขาดแคลน	- จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ต่อการบริหารจัดการในบางกลุ่ม งาน เนื่องจากรออัตรากำลัง ทดแทนครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่เกษียณอายุราชการ
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพใน การบริหารงบประมาณเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การพัฒนาองค์กร	- สถานศึกษาได้รับงบประมาณ จัดสรรในการพัฒนาองค์กรจาก หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง - สถานศึกษาได้รับเงินสนับสนุน จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง อาทิ สมาคมผู้ปกครองและครู เครือข่าย ผู้ปกครอง และสมาคมนักเรียนเก่า	- สถานศึกษาจำเป็นต้อง ยกเลิกบางโครงการที่ใช้ งบประมาณมาก เพื่อนำเงินนั้น มาพัฒนาองค์กรในเรื่องที่เร่งด่วน - การระดมทรัพยากรจาก ผู้ปกครองบางส่วนมีปัญหา เนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนไม่มี รายได้
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของ วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา องค์กร	- สถานศึกษาพัฒนาช่องทางการ สื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความ สะดวกของครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	- สถานศึกษาบางแห่งมีวัสดุ อุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อความ ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการรับ บริจาคจากโรงเรียนใกล้เคียง

ตาราง 38 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) (ต่อ)	- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์กับ ผู้เรียนจากหน่วยงานภายนอกทั้ง ภาครัฐและเอกชน	
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา องค์กร	- สถานศึกษายึดแนวปฏิบัติตาม แนวนโยบายจากส่วนกลางอย่าง เคร่งครัด - มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์กับครูและบุคลากร ทางการศึกษาในหลายช่องทางใน รูปแบบออนไลน์	- สถานศึกษาบางแห่งพบว่ามีการ ร้องเรียนภายในและเกิด ความขัดแย้งระหว่างครูและ บุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 39 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการพัฒนาองค์กร

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา องค์กร	- การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง สถานศึกษากับผู้ปกครองของ นักเรียน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและได้รับการสนับสนุนใน กิจกรรมต่าง ๆ - สถานศึกษาได้รับความร่วมมือ และงบประมาณจากองค์กรภายในที่ เกี่ยวข้อง อาทิ สมาคมผู้ปกครอง และครู เครือข่ายผู้ปกครอง และ สมาคมนักเรียนเก่า เพื่อใช้ในการ ขับเคลื่อนสถานศึกษา	- การประสานงานระหว่าง ผู้ปกครองและครูในสถานศึกษา บางกิจกรรมอาจเกิดความ ขัดแย้งหรือการส่งสารที่ คลาดเคลื่อน

ตาราง 39 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาองค์กร	- กระทรวงศึกษาธิการมีแนวคิด เกี่ยวกับนโยบายด้านการพัฒนา สถานศึกษา โดยมอบงบประมาณ ในการพัฒนาสถานศึกษาตาม ความเหมาะสม - สถานศึกษามีความชัดเจนใน แนวทางการปฏิบัติจากนโยบาย ส่วนกลาง	- การงบประมาณแล้วไม่ได้ รับการจัดสรร หรือจัดสรรไม่ครบ ตามคำขอจัดสรรงบประมาณ
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาองค์กร	- ผู้ปกครองบางส่วนมีความ พร้อมในการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา - สถานศึกษาได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือจากหน่วยงาน ภายนอก	- สภาพเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปส่งผลรายจ่ายใน การพัฒนาองค์กรสูงขึ้น
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา องค์กร	- สถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดย ภาพรวมมีความพร้อมในด้านของ งบประมาณ	- การประชาสัมพันธ์การอบรม อาจไม่ทั่วถึง จึงทำให้ครูและ บุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถ เข้าถึงการอบรมได้
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาองค์กร	- การใช้เทคโนโลยีกำหนด กลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ สถานศึกษาและสร้างความ เปลี่ยนแปลง	- บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยี

ตาราง 40 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินผล

การประเมินผล	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน	3.09	4.74	0.534	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
2. การใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา	3.13	4.81	0.537	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
3. การกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.04	4.70	0.546	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
4. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	2.87	4.84	0.686	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. การประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข	2.85	4.79	0.681	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล	2.80	4.80	0.714	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
รวม	2.96	4.78	0.616		

ตาราง 40 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินผล ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) การกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา และ 3) การประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

สถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการประเมินผล ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล 2) การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และ 3) การประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 41 และ 42

ตาราง 41 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการประเมินผลด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ประเมินผล	- สถานศึกษามีการกำหนด นโยบายและขั้นตอนการประเมินที่ ชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการขั้นตอนการประเมินใน ที่ประชุมครูก่อนทำการประเมิน	- รูปแบบการประเมินผลครู และบุคลากรทางการศึกษาไม่ เป็นระบบ การประเมินตาม เอกสารไม่เป็นไปตามสภาพจริง
2. ผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ประเมินผล	- ครูและบุคลากรทางการศึกษามี การบันทึกการประเมินผลเป็นลาย ลักษณ์อักษร - ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบ ร่องรอยการบันทึกและประเมินผล ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และลงนามรับรอง	- การประเมินในส่วนของภาระ งานครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในบางหัวข้อไม่เป็นไปตาม สภาพจริง
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการประเมินผล	- ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและ ประเมินผลมีความชัดเจนและ ยุติธรรม	- จำนวนบุคลากรในบาง สถานศึกษามีไม่เพียงพอ จึงต้อง อาศัยครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่มีรับผิดชอบหลายหน้าที่

ตาราง 41 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ	- ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องใช้งบประมาณส่วนตัวในการจัดทำผลงานเพื่อใช้ในการประเมิน
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำแฟ้มประเมินผลแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	- สถานศึกษาบางแห่งมีวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษาเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง - ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการเรียนรู้และขั้นตอนการประเมินกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน	- เกณฑ์การประเมินและขั้นตอนการประเมินของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ในรายละเอียด ส่งผลให้มีการประเมินที่แตกต่างกัน

ตาราง 42 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการประเมินผล

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้เข้ารับ การประเมินคุณภาพภายนอกจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด	- สถานศึกษาบางแห่งยังมีผล การประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ที่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด

ตาราง 42 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
	ประเมินคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) - เครือข่ายทางการศึกษามีส่วน ร่วมในการจัดประชุมเพื่อพัฒนาแนว ทางการประเมินผลของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ	
2. นโยบายด้านการศึกษารัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล	- หลักเกณฑ์การประเมินผลซึ่ง ต้องกำหนดกรรมการเป็นผู้ ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการ ประเมินของผู้บังคับบัญชา	- ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนใน ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผล ของสถานศึกษาที่มีบริบท แวดล้อมที่แตกต่างกัน
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือจากหน่วยงาน ภายนอกในด้านข้อมูลและระเบียบ ที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษา	- สภาพเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อการ ประเมินของครูและบุคลากร ทางการศึกษา
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล	- สถานศึกษาสามารถปรับเกณฑ์ การประเมินผลให้เข้ากับบริบท สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป	- ผลที่ได้จากการประเมินยังไม่ เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ประเมินผล	- การใช้เทคโนโลยีเข้ามามี บทบาทในการประเมินผลของครู และบุคลากรทางการศึกษา	- การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้า มาจำเป็นจะต้องสร้างความ เข้าใจให้กับครูและบุคลากร ทางการศึกษา

ตาราง 43 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	3.25	4.79	0.474	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
2. การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคล	3.08	4.77	0.549	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
3. การกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐานงานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.14	4.74	0.510	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
4. การกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.80	4.73	0.690	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. การใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก รวบรวมผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	2.77	4.71	0.700	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
6. การประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	3.22	4.81	0.494	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
7. การให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)	3.09	4.75	0.537	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.05	4.76	0.565		

ตาราง 43 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคล 2) การให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็น

เลิศ (Best Practice) 3) การกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) การประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล และ 5) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาศูนย์คิดจัดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) การใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และ 2) การกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 44 และ 45

ตาราง 44 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	- สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัด การติดตามการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษасร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมแก่ครูและ บุคลากรทางการศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สถานศึกษา	- การบันทึก ร่องรอยผลการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษายังไม่ชัดเจน และ ไม่สามารถติดตามได้เป็นปัจจุบัน
2. ผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและรับทราบผลสะท้อน ในการปฏิบัติงาน	- ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่ครูและบุคลากร ทางการศึกษา

ตาราง 44 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามภาระ งานที่ได้รับมอบหมาย - ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ กำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาผ่านการให้รางวัลและยกย่อง ชมเชย	- บุคลากรยังบางส่วนยังขาด ทักษะในการปฏิบัติงาน และไม่ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพใน การบริหารงบประมาณเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การบริหารผลการปฏิบัติงาน	- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานภายนอกและบริหาร จัดการงบประมาณในการพัฒนา บุคลากรอย่างเหมาะสม	- สถานศึกษาขนาดเล็กขาด งบประมาณในการพัฒนา บุคลากรและไม่ได้มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษา
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของ วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวก ในการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ภายในสถานศึกษา	- สถานศึกษาบางแห่งมีวัสดุ อุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อความ ต้องการ
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	- สถานศึกษาส่งเสริมและ สนับสนุนให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง - สถานศึกษามีกระบวนการ กลั่นกรองผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็น รายบุคคล	- ระบบการจัดเก็บข้อมูลผล การปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษาไม่เป็น ระบบ

ตาราง 45 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างไม่แพร่หลายและไม่ต่อเนื่อง	- ช่องทางการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างไม่แพร่หลายและไม่ต่อเนื่อง
2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและสภาพแวดล้อม	- ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งพบว่ายังไม่ใช้การประเมินตามสภาพจริง
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น	- ความแตกต่างในด้านสวัสดิการที่ได้รับจากภาครัฐส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งทางความคิดของครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	- การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร

ตาราง 45 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	- การใช้เทคโนโลยีเข้ามามี บทบาทในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อความยุติธรรม และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	- การนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ ในการประมวลผลอาจก่อให้เกิด ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลใน ประเด็นที่ต้องอาศัยการพิจารณา จากคณะกรรมการโดยตรง

ตาราง 46 จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการ
นิเทศติดตาม

การนิเทศติดตาม	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. การกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการ วางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน	3.36	4.73	0.408	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
2. การประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและ กำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม	3.21	4.76	0.483	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
3. การนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้ วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม	3.27	4.72	0.443	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
4. การจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา	2.85	4.65	0.632	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมา อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ ถูกต้อง	3.19	4.81	0.508	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
6. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคล ในรูปแบบออนไลน์	2.81	4.64	0.651	กลุ่มสูง	จุดอ่อน

ตาราง 46 (ต่อ)

การนิเทศติดตาม	D	I	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
7. การให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป	2.78	4.62	0.662	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
8. การประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม	2.71	4.69	0.731	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
รวม	3.02	4.70	0.565		

ตาราง 46 แสดงจุดแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการนิเทศติดตาม ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1) การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง 2) การประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม 3) การนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม และ 4) การกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลด้านการนิเทศติดตาม ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1) การประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม 2) การให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป 3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์ และ 4) การจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกระบวนการ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ C-PEST ดังตาราง 47 และ 48

ตาราง 47 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการนิเทศติดตามด้วยกระบวนการ 2S-4M

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure and Policy : S1) การจัดโครงสร้างและนโยบาย ระบบงานของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด คณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการ นิเทศติดตามชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบาย ในการเสริมสร้างการนิเทศที่มี ประสิทธิภาพผ่านการมีส่วนร่วม จากภายในและภายนอก สถานศึกษา	- ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการ มีส่วนร่วมในการนิเทศผู้สอน อย่างต่อเนื่อง - การนิเทศในสถานศึกษา ยังไม่เป็นระบบและขาดการ วางแผนก่อนเข้านิเทศ
2. ผลผลิตและการบริการ (Service and Products : S2) คุณภาพและประสิทธิภาพในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ นิเทศติดตาม	- ครูผู้สอนเข้าใจในหลักการนิเทศ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ	- ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาไม่ได้รับการสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกในการนิเทศ ติดตามเท่าที่ควร
3. บุคลากร (Man : M1) ความเพียงพอและคุณภาพของ บุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการนิเทศตามกลุ่มสาระ การเรียนรู้ - ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจใน หลักกระบวนการนิเทศ และชี้แจง ให้กับครูและบุคลากรได้รับทราบ	- วิทยุของครูที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นและ ทัศนคติที่แตกต่างกัน
4. การเงิน (Money : M2) ความเพียงพอและประสิทธิภาพใน การบริหารงบประมาณเกี่ยวกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การนิเทศติดตาม	- สถานศึกษาได้รับการจัดสรร งบประมาณจากส่วนกลาง และงบประมาณสนับสนุนจาก ผู้ปกครอง	- สถานศึกษาขนาดเล็กขาด งบประมาณในการพัฒนา บุคลากร
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ความเพียงพอ และคุณภาพของ วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ ส่งผล ต่อกระบวนการนิเทศที่มี ประสิทธิภาพ	- สถานศึกษาบางแห่งไม่มี ความพร้อมและต้องอาศัยการรับ บริจาค

ตาราง 47 (ต่อ)

ปัจจัย 6 ด้าน (รูปแบบ 2S-4M)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) มาตรการส่งเสริมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศ ติดตาม	- สถานศึกษากำหนดการประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและ กำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม - มีการนำข้อมูลจากการสำรวจ สภาพปัญหา มาใช้วางแผนการ ดำเนินการนิเทศติดตาม	- สถานศึกษาขาดการประชุม วิเคราะห์ผลและสรุปผลจากการ สังเกตการสอนและให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็น รายบุคคล

ตาราง 48 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกระบวนการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาด้านการ
นิเทศติดตาม

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ฯลฯ กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศ ติดตาม	- สถานศึกษาได้รับความ อนุเคราะห์จากศึกษานิเทศก์ในการ เป็นผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบระบบ การนิเทศที่มีคุณภาพ - สถานศึกษาได้รับความ อนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกในการกำกับติดตามผลการ จัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน	- การติดต่อประสานงาน ระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกใน การกำกับนิเทศติดตามครูและ บุคลากรทางการศึกษาเกิดความ ล่าช้า
2. นโยบายด้านการศึกษารัฐ (Political Factors : P) กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนิเทศติดตาม	- นโยบายการนิเทศบูรณาการ 360 องศาของกระทรวงศึกษาเป็น การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มี ส่วนร่วมในการกำกับติดตาม และ ร่วมแก้ไขปัญหาการศึกษา	- การนำนโยบายเข้าสู่การ ปฏิบัติเป็นเรื่องที่ยาก ต้องอาศัย ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง

ตาราง 48 (ต่อ)

ปัจจัย 5 ด้าน (รูปแบบ C-PEST)	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ภาวะทางการเงิน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น	- การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการนิเทศ ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องทำความเข้าใจและปรับตัว
4. สภาพสังคม (Social Factors : S) จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้กระบวนการนิเทศติดตามมีความสำคัญยิ่งขึ้น	- กระบวนการนิเทศติดตามในปัจจุบันยังเน้นที่ครูผู้สอน แต่ผลลัพธ์ไม่ได้เกิดกับตัวผู้เรียนอย่างแท้จริง
5. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการนิเทศติดตาม	- การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการนิเทศออนไลน์ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและสะดวกต่อผู้นิเทศและผู้ถูกนิเทศ	- การนิเทศติดตามในลักษณะออนไลน์ยังมีจุดบกพร่องซึ่งแตกต่างกับการนิเทศในสถานที่จริง

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจัดทำตาราง TOWS Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งกับโอกาส (S-O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งภายในและเสริมโอกาสภายนอก
2. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งกับภาวะคุกคาม (S-T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งภายในและป้องกันภาวะคุกคามภายนอก
3. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อนกับโอกาส (W-O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในและเพิ่มโอกาสที่เป็นผลดีกับโรงเรียนจากภายนอก
4. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (W-T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในและป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดกลยุทธ์ S-O กลยุทธ์ S-T กลยุทธ์ W-O และกลยุทธ์ W-T ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น 2) ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร 5) ด้านการประเมินผล 6) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการนิเทศติดตาม รายละเอียดดังต่อไปนี้



ตาราง 49 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาคุณิจิทัต ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)		จุดอ่อน (W)	
	จุดแข็ง (S)		จุดอ่อน (W)	
	1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการประเมินสภาพที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรเพื่อใช้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนสถานศึกษา 2. สถานศึกษามีการกำหนดระบบฐานข้อมูลการประเมินตนเองและแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) 3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเพื่อใช้วางแผนในการพัฒนาต่อไป 4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสระบุมความต้องการถึงสิ่งที่อยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด		1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ 2. กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ต่อเนื่อง 3. โครงสร้างของครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนงานในการประเมินความต้องการจำเป็น	
โอกาส (O)	1. ปัจจุบันมีทางเลือกเกี่ยวกับการศึกษามากมายขึ้น 2. รัฐบาลมีการกำหนดบังคับใช้กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3. รายได้ทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรและการจัดอบรมที่ตรงตามความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา		จุดอ่อน - โอกาส (WO) 1. กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. ให้ข้อมูลหรือทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนาทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส	

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาวะคุกคาม (T) 1. จุดเน้น/นโยบายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยของสพฐ. ส่งผลให้ครูขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ 2. หลักสูตรปัจจุบันไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางการศึกษา 3. การเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้นโยบายเปลี่ยนแปลงไป	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) 1. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill - Reskill 2. จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม 3. จัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมภายใต้สภาพสังคมปัจจุบัน	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) 1. จัดการประชุมเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและการดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง 2. มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 50 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสู่ดิจิทัล ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S) - ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกซึ่งทักษะและจุดเด่นของแต่ละบุคคลในทางสร้างสรรค์ - สถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง - สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความสามารถสามารถเป็นวิทยากรอบรมหรือผู้นำการประชุม - ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง	จุดอ่อน (W) - ความแตกต่างในช่วงวัยของแต่ละบุคคลส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร - การพัฒนาตนเองยังไม่ตรงตามความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา - ในการอบรมพัฒนายังขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้
โอกาส (O) - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสนใจ - สถานศึกษาสามารถนำนโยบายมาใช้ทางภาครัฐ / กฎระเบียบ มาใช้ - อ้างอิงในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา - การอบรมมีความหลากหลายมากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต	จุดแข็ง - โอกาส (SO) - ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา - สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ	จุดอ่อน - โอกาส (WO) - เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตามความต้องการที่หลากหลาย - เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S) - ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเคารพซึ่งความแตกต่าง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน - สถานศึกษาได้ยึดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด - สถานศึกษามีการดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ - สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอต่อความต้องการ	จุดอ่อน (W) - บุคลากรในบางกลุ่มงานไม่เพียงพอต่อความต้องการ - สถานศึกษานาได้เล็งขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมการอบรมและพัฒนา - ในการอบรมพัฒนายังขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้
ภาวะคุกคาม (T) - การอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากระยะเวลาในการอบรมไม่เหมาะสม - ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างขาดสมรรถนะการเรียนรู้ดิจิทัล - ค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนไปส่งผลต่ออัตลักษณ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) - กำหนดช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) - เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา - จัดการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการรับรู้ดิจิทัลให้กับกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความต้องการ - บริหารจัดการช่วงระยะเวลาในการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมและคำนึงถึงผลประโยชน์จากการนำไปใช้เป็นสำคัญ

ตาราง 51 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

จุดแข็ง - จุดอ่อน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส - ภาวะคุกคาม	1. สถานศึกษามีนโยบายในการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบออนไลน์เพิ่มเติมจากรูปแบบออนไซต์ 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเครือข่ายที่กว้างขวางสามารถติดต่อวิทยากรภายในหน่วยงานที่สังกัด 3. สถานศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการให้ค่าตอบแทนกับวิทยากรในการอบรม 4. สถานศึกษามีขั้นตอนการลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมการอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดเก็บข้อมูลของผู้เข้าร่วมการอบรม	1. นโยบายทางการศึกษาไม่ได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้การเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเท่าที่ควร 2. ช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการมีระยะเวลาที่สั้นซึ่งส่งผลให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน 3. สถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดไม่มีเครือข่ายในการอบรมพัฒนากิจการชีพ
โอกาส (O)	จุดแข็ง - โอกาส (SO)	จุดอ่อน - โอกาส (WO)
1. การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล 2. สถานศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัด ในการจัดหาวิทยากรอบรม 3. การเก็บข้อมูลและสารสนเทศในแบบ Big Data ซึ่งเป็นปัจจุบันช่วยให้เราเห็นถึงพัฒนาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. ควรกำหนดครูต้นแบบ ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพในระดับสถานศึกษาและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3. สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำกับดูแล	1. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสังคม 2. สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่ในปัจจุบันเพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 51 (ต่อ)

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S) - ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ - สถานศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อมและมีเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ - ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการการพัฒนาวิชาชีพเป็นระบบ - สถานศึกษาดำเนินโครงการนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพที่พร้อมต่อการอบรม	จุดอ่อน (W) - เจ้าหน้าที่สำนักงานที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายังไม่เพียงพอ จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่ล่าช้า - สถานศึกษานำคณาจารย์มาอบรมในภาระงานวิชาการเนื่องจากต้องจัดสรรงบประมาณไว้ใช้ในสิ่งอื่นที่เร่งด่วน - ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนหนึ่งไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามที่สถานศึกษาจัดให้ได้
ภาวะคุกคาม (T) - สถานศึกษาต้องประสานงานไปในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง ไม่มีศูนย์กลางการประสานงาน - การประชาสัมพันธ์ข่าวสารล่าช้าและไม่ทั่วถึง - การเข้าถึงเทคโนโลยีของครูและบุคลากรทางการศึกษาในบางกลุ่มยังเป็นปัญหา	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) - สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพระหว่างสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบัน - สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอก - จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ - จัดอบรมเทคนิคการคิดเชิงออกแบบ เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) - วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร - จัดตั้งคณะกรรมการในการขับเคลื่อนและพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างสถานศึกษา โดยมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

ตาราง 52 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O) 1. การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองของนักเรียน 2. ผู้ปกครองบางส่วนมีความพร้อมในการสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 3. การใช้เทคโนโลยีกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาและสร้างความเปลี่ยนแปลง	จุดแข็ง - โอกาส (SO) 1. การปรับเปลี่ยนนโยบายที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 3. ประสานการทำงานกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ปกครองและครูฯ เครือข่ายผู้ปกครอง และสมาคมนักเรียนเก่าเพื่อจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน	จุดอ่อน - โอกาส (WO) 1. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์ 2. ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

ตาราง 52 (ต่อ)

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาวะคุกคาม (T) 1. การประสานงานระหว่างผู้ประกอบการและครูในสถานศึกษาบางกิจกรรมอาจเกิดความขัดแย้งหรือการส่งสารที่คลาดเคลื่อน 2. การของบประมาณแล้วไม่ได้รับการจัดสรร หรือจัดสรรไม่ครบตามค่าขอจัดสรรงบประมาณ 3. สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลรายจ่ายในการพัฒนาองค์กรสูงขึ้น	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) 1. จัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ครูรุ่นใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) 1. จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการส่งสารและสานสัมพันธ์ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา 2. สนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา อาทิ การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การกำหนดกิจกรรมในทางที่สร้างสรรค์

ตาราง 53 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาคุรุจิตต์ ด้านการประเมินผล

จุดแข็ง - จุดอ่อน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส - ภาวะคุกคาม โอกาส (O) 1. สถานศึกษาในสังกัดได้เข้ารับการประชุมคุณภาพภายนอกจาก สมศ. 2. เครือข่ายทางการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดประชุมเพื่อพัฒนาแนวทางการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3. การรับเกณฑ์การประเมินผลให้เข้ากับบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง 4. การที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประเมินผล	จุดแข็ง - โอกาส (SO) 1. สนับสนุนให้เกิดการกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผล โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุยซักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 2. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการประเมินครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา 3. ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระของตน	จุดอ่อน - โอกาส (WO) 1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. จัดกิจกรรมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาวะคุกคาม (T) 1. สถานศึกษาบางแห่งยังมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ที่สำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) กำหนด 2. ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในตัวชี้วัดและเกณฑ์ การประเมินผลของสถานศึกษาที่มีบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันและไม่สอดคล้องกับสภาพจริง	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) 1. ผู้บริหารสถานศึกษารังสรรค์ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวิธีการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประชุมร่วมกัน 2. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษากำหนด	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) 1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการกำกับและติดตามการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง

ตาราง 54 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O) 1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน 2. การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	จุดแข็ง - โอกาส (SO) 1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง 3. สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม	จุดอ่อน - โอกาส (WO) 1. ใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาวะคุกคาม (T) 1. ช่องทางการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนยังไม่แพร่หลายและไม่ต่อเนื่อง 2. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประมวลผลอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในประเด็นที่ต้องอาศัยการพิจารณาจากคณะกรรมการโดยตรง	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) 1. ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ยุติธรรม 2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการชั้นเรียนในสถานศึกษา	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) 1. การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลคะแนนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน 2. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านและสอดคล้องกับสภาพจริง

ตาราง 55 TOWS Matrix จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุติจิตต์ ด้านการนิเทศติดตาม

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O) 1. สถานศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากศึกษานิเทศก์ในการเป็น ผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบระบบการนิเทศที่มีคุณภาพ 2. นโยบายการนิเทศบูรณาการ 360 องศาของกระทรวงศึกษาธิการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม และร่วมแก้ไขปัญหาการศึกษา	จุดแข็ง - โอกาส (SO) 1. ประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ศึกษานิเทศก์กำกับและติดตามกระบวนการนิเทศในชั้นเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศในลักษณะบูรณาการ 360 องศา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	จุดอ่อน - โอกาส (WO) 1. ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์ 2. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจากระบบการนิเทศติดตาม

จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - ภาวะคุกคาม	จุดแข็ง (S) - ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการนิเทศติดตามชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในหลักกระบวนการนิเทศและชี้แจงให้กับครูและบุคลากรได้รับทราบ - มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินงานการนิเทศติดตาม - สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ	จุดอ่อน (W) - สถานศึกษาขาดการประชุมวิเคราะห์ผลและสรุปผลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคล - การนิเทศในสถานศึกษายังไม่เป็นระบบและขาดการวางแผนก่อนเข้านิเทศ - วิทยุของครูที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นและทัศนคติที่แตกต่างกัน
ภาวะคุกคาม (T) - ช่องทางการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอนยังไม่แพร่หลายและไม่ต่อเนื่อง - การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประมวลผลอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในประเด็นที่ต้องอาศัยการพิจารณาจากคณะกรรมการโดยตรง	จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) - แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก - ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศติดตาม - ปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศซึ่งผลลัพธ์ปลายทางจะต้องเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน	จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) - ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบแผนการนิเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้ารับการนิเทศ - จัดการประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศประจำปีของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง TOWS Matrix มากำหนดเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มากำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 56 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา	1.1.1 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมในบริบทของสถานศึกษา
	1.1.2 สนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้อง
	1.1.3 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
	1.1.4 รวบรวมฐานข้อมูลการประเมินตนเองและแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน
	1.1.5 จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill – Reskill
	1.1.6 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม
	1.1.7 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมภายใต้สภาพสังคมปัจจุบัน

ตาราง 56 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.2.1 กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา 1.2.2 ให้ข้อมูลหรือทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนาทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส 1.2.3 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและการดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง 1.2.4 มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา 1.2.5 สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

ตาราง 57 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
2.1 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด	2.1.1 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.2.2 สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน 2.2.3 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นร่วมวิชาชีพ 2.2.4 บริหารจัดการช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

ตาราง 57 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
2.1 ยกย่องศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด (ต่อ)	2.1.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา 2.1.6 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตามความต้องการที่หลากหลาย 2.1.7 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกันได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร
2.2 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.2.1 ประสานวิทยากรภายนอกเพื่อจัดการอบรมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.2.2 คัดเลือกครูต้นแบบ ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษาและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2.2.3 สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำกับดูแล 2.2.4 สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการส่งต่อข้อมูล และปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 2.2.5 สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอก ในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน 2.2.6 จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Learning - SEL) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ 2.2.7 จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ตาราง 57 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
2.2 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา (ต่อ)	2.2.8 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสังคม 2.2.9 สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2.2.10 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร
2.3 พลิกโฉมองค์กรสถานศึกษา ยุคดิจิทัล	2.3.1 ปรับเปลี่ยนนโยบายที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 2.3.2 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2.3.3 ประสานการทํากิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการและครูเครือข่ายผู้ประกอบการ และสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน 2.3.4 จัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ครูรุ่นใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร 2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์ 2.3.7 ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ 2.3.8 จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการส่งสารและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา 2.3.9 สนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการออกแบบกิจกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตาราง 58 ร่างกลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	3.1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวิธีการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประชุมร่วมกัน
	3.1.2 สนับสนุนให้เกิดการกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผลโดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุยซักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
	3.1.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการประเมินครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา
	3.1.4 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง
	3.1.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา
	3.1.6 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา
	3.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง
	3.1.8 สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม
	3.1.9 ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ยุติธรรม
	3.1.10 ใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา	3.2.1 ประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ศึกษานิเทศก์กำกับและติดตามกระบวนการนิเทศในชั้นเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	
กลยุทธ์รอง	วิธีการ
3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา (ต่อ)	3.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3.2.3 ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศติดตาม 3.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบแผนการนิเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้ารับการนิเทศ 3.2.5 ปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศ ซึ่งผลลัพธ์ปลายทางจะต้องเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน 3.2.6 ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์ 3.2.7 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจากกระบวนการนิเทศติดตาม 3.2.8 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศประจำปีของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัลผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และการนำเสนอต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน โดยได้รับข้อเสนอแนะในการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ปรับย้ายข้อของกลยุทธ์รองที่ 2.2 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา สลับกับกลยุทธ์รองที่ 2.1 ยกย่องศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด เพื่อการเรียงลำดับขั้นตอนและความสำคัญของกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. ปรับชื่อกลยุทธ์รองที่ 2.2 จาก “เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา” เป็น “เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา”

3. ปรับข้อความในวิธีการที่ 2.2.6 จาก “จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Learning – SEL)” เป็น “จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotion Skills)”

4. ปรับข้อความในวิธีการที่ 2.2.7 จาก “จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)” เป็น “จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Creative & Design Thinking)”

5. ปรับข้อความในวิธีการที่ 2.3.3 จากคำว่า “เพื่อจัดทำงบประมาณเพิ่มเติม” เป็น “เพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา”

6. ปรับข้อความในวิธีการที่ 2.3.5 จาก “ปลูกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ครูรุ่นใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร” เป็น “ปลูกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร”

7. ปรับข้อความในวิธีการที่ 3.1.2 จาก “สนับสนุนให้เกิดการกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผล” เป็น “สนับสนุนให้เกิดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา”

8. ปรับข้อความในวิธีการที่ 3.1.7 จาก “ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง” เป็น “ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง”

9. ตัดในส่วนของวิธีการที่มีความซ้ำซ้อนและไม่สามารถดำเนินการได้ ในข้อที่ 1.1.2 2.3.9, 3.1.3 และ 3.2.5

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน และจากกระบวนการนำเสนอต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รองและ 52 วิธีการ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 59

ตาราง 59 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
1. การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา	1.1.1 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมในบริบทของสถานศึกษา 1.1.3 จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill – Reskill 1.1.4 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะและสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม 1.1.5 รายงานฐานข้อมูลการประเมินตนเองและแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน 1.1.6 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมภายใต้สภาพสังคมปัจจุบัน

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.2.1 กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.2.1 กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา
	1.2.2 ให้ข้อมูลหรือทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนาทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส	1.2.2 ให้ข้อมูลหรือทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนาทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส
	1.2.3 สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน	1.2.3 สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน
	1.2.4 มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.2.4 มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
	1.2.5 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปีเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและภาระดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง	1.2.5 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปีเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและภาระดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	2.1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.1.1 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร 2.1.2 ประสานวิทยากรภายนอกเพื่อจัดการอบรมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.1.3 สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือ มี อ ะ ห ว่าง ผู้ บ ริ ห า ร สถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอก ในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน 2.1.4 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และทักษะการเข้าสู่สังคม 2.1.5 สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2.1.6 สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัด และสำนักงาน

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำกับดูแล 2.1.7 สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการส่งต่อข้อมูล และปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 2.1.8 จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotion Skills) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ 2.1.9 จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Creative & Design Thinking) เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม 2.1.10 คัดเลือกครูต้นแบบ ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษาและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
2.2 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด	2.2.1 สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน	2.2.1 สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน
	2.2.2 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ	2.2.2 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ
	2.2.3 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.2.3 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
	2.2.4 บริหารจัดการช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน	2.2.4 บริหารจัดการช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน
	2.2.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนามูลฐานครูในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา	2.2.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนามูลฐานครูในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา
	2.2.6 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตามความต้องการที่หลากหลาย	2.2.6 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตามความต้องการที่หลากหลาย

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		2.2.7 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และลดความขัดแย้งภายในองค์กร
2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษา ยุคดิจิทัล	2.3.1 จัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.3.2 ปรับเปลี่ยนนโยบายที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 2.3.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2.3.4 ประสานการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการและครูฯ เครือข่ายผู้ประกอบการ และสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา ในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน	

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร 2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์ 2.3.7 ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ 2.3.8 จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา
3. ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	3.1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวิธีการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประชุมร่วมกัน 3.1.2 สนับสนุนให้เกิดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		ซักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 3.1.3 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน 3.1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3.1.5 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา 3.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง 3.1.7 สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม 3.1.8 ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ยุติธรรม

ตาราง 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		3.1.9 ใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อ บันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ใกล้ชิดและต่อเนื่อง
	3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศ ติดตามในรูปแบบ 360 องศา	3.2.1 ประสานความร่วมมือกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ ขอความอนุเคราะห์ที่ศึกษานิเทศก์ กำกับและติดตามกระบวนการ นิเทศในชั้นเรียนของครูและ บุคลากรทางการศึกษา 3.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศ ติดตามของครูและบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อประสานงาน ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3.2.3 ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความ เข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการ นิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้ จากการนิเทศติดตาม 3.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ตรวจสอบแผนการนิเทศของครูและ บุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้ารับ การนิเทศ

ตาราง 59 (ต่อ)

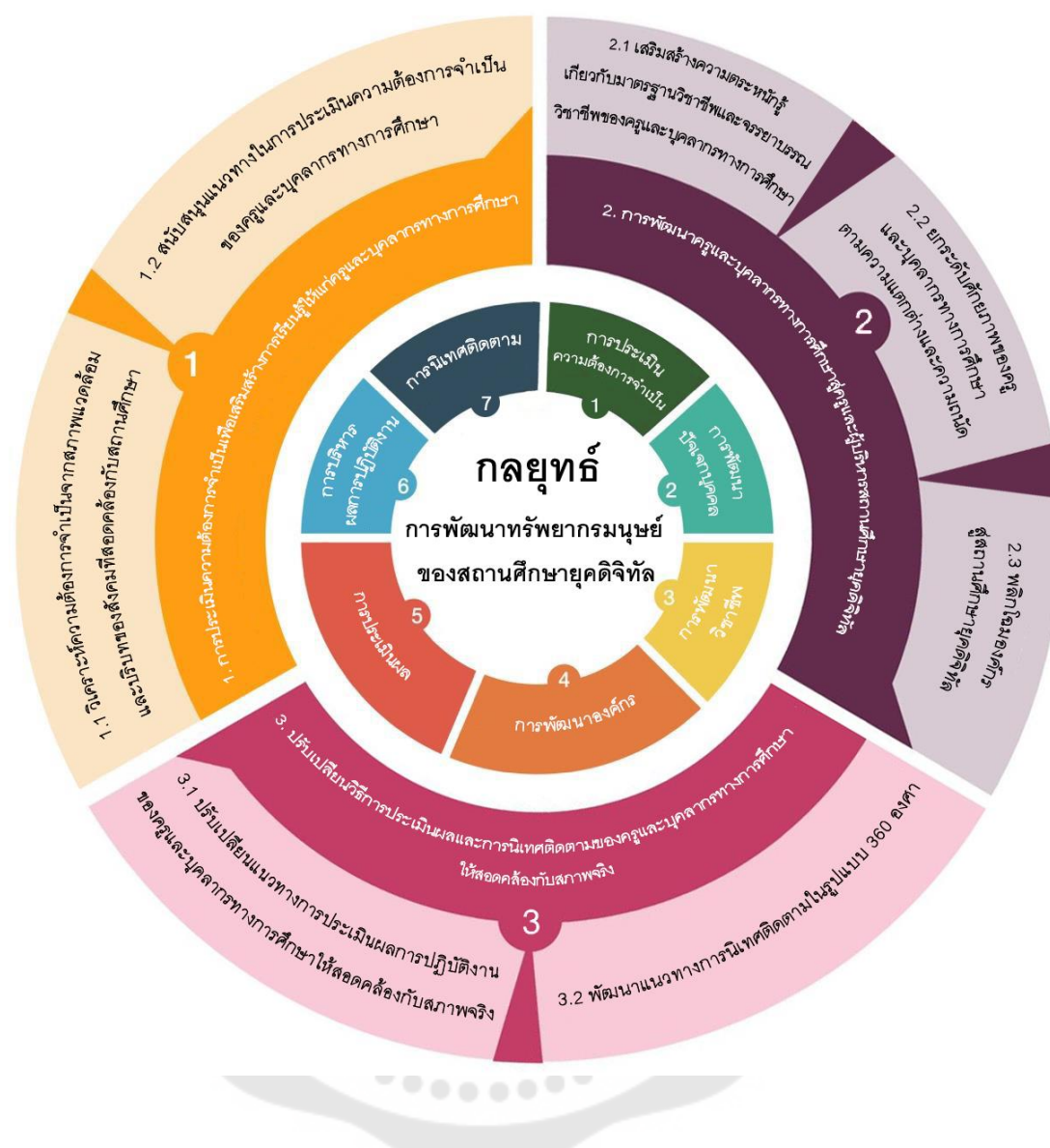
กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการ
		3.2.5 ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการเฝ้าระวังในรูปแบบออนไลน์
		3.2.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจากกระบวนการเฝ้าระวังติดตาม
		3.2.7 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลการเฝ้าระวังประจำปีของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า โมเดล "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์รองที่ 1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา และกลยุทธ์รองที่ 1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล กลยุทธ์รองที่ 2.1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์รองที่ 2.2 ยกย่องศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด และกลยุทธ์รองที่ 2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการเฝ้าระวังติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง กลยุทธ์รองที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง และกลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาแนวทางการเฝ้าระวังติดตามในรูปแบบ 360 องศา ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 โมเดลกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

ภายหลังจากได้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินกลยุทธ์ฯ ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 รวม 20 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 60 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
1. การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.80 (0.44)	มากที่สุด	4.55 (0.49)	มากที่สุด
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล	4.60 (0.52)	มากที่สุด	4.75 (0.45)	มากที่สุด
3. ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	4.75 (0.50)	มากที่สุด	4.65 (0.48)	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.72 (0.49)	มากที่สุด	4.65 (0.47)	มากที่สุด

จากตาราง 60 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์หลัก พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.44) มีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.50) และกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.52) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ในส่วนของความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์หลัก พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.45)

มีความเป็นไปได้มากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.48) และกลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.49) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตาราง 61 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
1. การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา				
1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา	4.65 (0.52)	มากที่สุด	4.70 (0.48)	มากที่สุด
1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.50 (0.51)	มากที่สุด	4.65 (0.50)	มากที่สุด
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล				
2.1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.60 (0.50)	มากที่สุด	4.55 (0.53)	มากที่สุด
2.2 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด	4.55 (0.51)	มากที่สุด	4.70 (0.47)	มากที่สุด

ตาราง 61 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล	4.55 (0.49)	มากที่สุด	4.60 (0.42)	มากที่สุด
3. ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง				
3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	4.75 (0.46)	มากที่สุด	4.55 (0.48)	มากที่สุด
3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตาม ในรูปแบบ 360 องศา	4.65 (0.52)	มากที่สุด	4.50 (0.44)	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.60 (0.50)	มากที่สุด	4.61 (0.47)	มากที่สุด

จากตาราง 61 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์รอง พบว่า กลยุทธ์รองที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.46) มีความเหมาะสมมากที่สุด และกลยุทธ์รองที่ 1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ในส่วนของความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์รอง พบว่า กลยุทธ์รองที่ 1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) และกลยุทธ์รองที่ 2.2 ยกย่องศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.47) มีความเป็นไปได้มากที่สุด และกลยุทธ์

รองที่ 3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.44) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตาราง 62 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
1. การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา				
1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา				
1.1.1 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	4.65 (0.57)	มากที่สุด	4.80 (0.44)	มากที่สุด
1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมในบริบทของสถานศึกษา	4.60 (0.44)	มากที่สุด	4.55 (0.58)	มากที่สุด
1.1.3 จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill – Reskill	4.85 (0.38)	มากที่สุด	4.65 (0.53)	มากที่สุด
1.1.4 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม	4.25 (0.72)	มาก	4.45 (0.45)	มาก
1.1.5 รายงานฐานข้อมูลการประเมินตนเองและแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน	4.60 (0.44)	มากที่สุด	4.50 (0.63)	มากที่สุด
1.1.6 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมภายใต้สภาพสังคมปัจจุบัน	4.65 (0.58)	มากที่สุด	4.60 (0.40)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา				
1.2.1 กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.75 (0.55)	มากที่สุด	4.60 (0.44)	มากที่สุด
1.2.2 ให้ข้อมูลหรือทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนาทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส	4.70 (0.39)	มากที่สุด	4.55 (0.54)	มากที่สุด
1.2.3 สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน	4.65 (0.58)	มากที่สุด	4.55 (0.54)	มากที่สุด
1.2.4 มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.70 (0.39)	มากที่สุด	4.70 (0.40)	มากที่สุด
1.2.5 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและการดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง	4.60 (0.44)	มากที่สุด	4.65 (0.58)	มากที่สุด
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล				
2.1 เสริมสร้างความรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา				
2.1.1 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร	4.60 (0.54)	มากที่สุด	4.45 (0.45)	มาก

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
2.1.2 ประสานวิทยากรภายนอกเพื่อจัดการอบรมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.70 (0.38)	มากที่สุด	4.75 (0.55)	มากที่สุด
2.1.3 สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอกในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน	4.80 (0.27)	มากที่สุด	4.75 (0.55)	มากที่สุด
2.1.4 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสู่สังคม	4.40 (0.40)	มาก	4.20 (0.72)	มาก
2.1.5 สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.75 (0.44)	มากที่สุด	4.80 (0.33)	มากที่สุด
2.1.6 สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้นำกำกับดูแล	4.60 (0.54)	มากที่สุด	4.70 (0.40)	มากที่สุด
2.1.7 สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการส่งต่อข้อมูล และปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	4.60 (0.54)	มากที่สุด	4.75 (0.55)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
2.1.8 จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคม และอารมณ์ (Social and Emotion Skills) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมต่อการจัดการเรียนรู้	4.70 (0.38)	มากที่สุด	4.70 (0.38)	มากที่สุด
2.1.9 จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Creative & Design Thinking) เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	4.75 (0.44)	มากที่สุด	4.60 (0.54)	มากที่สุด
2.1.10 คัดเลือกครูต้นแบบ ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพในระดับสถานศึกษาและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.60 (0.54)	มากที่สุด	4.65 (0.58)	มากที่สุด
2.2 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด				
2.2.1 สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากรที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน	4.60 (0.55)	มากที่สุด	4.70 (0.38)	มากที่สุด
2.2.2 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ	4.70 (0.60)	มากที่สุด	4.75 (0.36)	มากที่สุด
2.2.3 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.15 (0.79)	มาก	4.50 (0.44)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
2.2.4 บริหารจัดการช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน	4.65 (0.40)	มากที่สุด	4.60 (0.55)	มากที่สุด
2.2.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา	4.55 (0.55)	มากที่สุด	4.65 (0.58)	มากที่สุด
2.2.6 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตามความต้องการที่หลากหลาย	4.60 (0.55)	มากที่สุด	4.65 (0.58)	มากที่สุด
2.2.7 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกันได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร	4.65 (0.40)	มากที่สุด	4.80 (0.30)	มากที่สุด
2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล				
2.3.1 จัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.50 (0.58)	มากที่สุด	4.60 (0.55)	มากที่สุด
2.3.2 ปรับเปลี่ยนนโยบายที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4.60 (0.49)	มากที่สุด	4.65 (0.58)	มากที่สุด
2.3.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	4.45 (0.63)	มาก	4.80 (0.32)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
2.3.4 ประสานการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการและครู เครือข่ายผู้ประกอบการและสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน	4.75 (0.52)	มากที่สุด	4.60 (0.55)	มากที่สุด
2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร	4.15 (0.89)	มาก	4.10 (1.05)	มาก
2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์	4.70 (0.40)	มากที่สุด	4.80 (0.32)	มากที่สุด
2.3.7 ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ	4.55 (0.65)	มากที่สุด	4.65 (0.56)	มากที่สุด
2.3.8 จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการส่งสารและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา	4.65 (0.63)	มากที่สุด	4.70 (0.38)	มากที่สุด
3. ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง				
3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง				
3.1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวิธีการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประชุมร่วมกัน	4.65 (0.58)	มากที่สุด	4.65 (0.56)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
3.1.2 สนับสนุนให้เกิดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุยซักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.85 (0.32)	มากที่สุด	4.60 (0.60)	มากที่สุด
3.1.3 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน	4.55 (0.57)	มากที่สุด	4.50 (0.50)	มากที่สุด
3.1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.60 (0.42)	มากที่สุด	4.65 (0.56)	มากที่สุด
3.1.5 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.60 (0.42)	มากที่สุด	4.70 (0.40)	มากที่สุด
3.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง	4.65 (0.40)	มากที่สุด	4.75 (0.44)	มากที่สุด
3.1.7 สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม	4.40 (0.68)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด
3.1.8 ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ยุติธรรม	4.55 (0.57)	มากที่สุด	4.65 (0.56)	มากที่สุด

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
3.1.9 ใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอย ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	4.70 (0.38)	มากที่สุด	4.60 (0.56)	มากที่สุด
3.2 พัฒนาระบบการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา				
3.2.1 ประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ศึกษานิเทศก์กำกับและติดตามกระบวนการนิเทศในชั้นเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.65 (0.50)	มากที่สุด	4.70 (0.58)	มากที่สุด
3.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านกรนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	4.20 (0.82)	มาก	4.55 (0.48)	มากที่สุด
3.2.3 ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศติดตาม	4.70 (0.55)	มากที่สุด	4.65 (0.52)	มากที่สุด
3.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบแผนการนิเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนเข้ารับกรนิเทศ	4.55 (0.58)	มากที่สุด	4.70 (0.58)	มากที่สุด
3.2.5 ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์	4.50 (0.53)	มากที่สุด	4.10 (1.20)	มาก
3.2.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจากกระบวนการนิเทศติดตาม	4.65 (0.50)	มากที่สุด	4.40 (0.40)	มาก

ตาราง 62 (ต่อ)

วิธีการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{X}$ (S.D.)	แปลผล
3.2.7 จัดการประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศ ประจำปีของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล	4.50 (0.53)	มากที่สุด	4.75 (0.60)	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.60 (0.52)	มากที่สุด	4.53 (0.52)	มากที่สุด

จากตาราง 62 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาวิธีการเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการที่ 1.1.3 จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill – Reskill ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.38) และวิธีการที่ 3.1.2 สนับสนุนให้เกิดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย ชักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.32) มีความเหมาะสมมากที่สุด ในขณะที่วิธีการที่ 2.2.3 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.79) และวิธีการที่ 2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.89) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ในส่วนของความเป็นไปได้ของวิธีการในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาวิธีการเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการที่ 1.1.1 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.44) วิธีการที่ 2.1.5 สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบันเพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.33) วิธีการที่ 2.2.7 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน

ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.30) วิธีการที่ 2.3.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.32) และวิธีการที่ 2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.32) มีความเป็นไปได้มากที่สุด ในขณะที่วิธีการที่ 2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 1.05) และวิธีการที่ 3.2.5 ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 1.20) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล มีความสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมดีแล้ว มีสิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้เพิ่มเติมหากเป็นไปได้คือ การเขียนให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของยุคเทคโนโลยีในปัจจุบัน
2. ลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของวิธีการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้สรุปความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยทั้ง 2 ระยะ 4 ขั้นตอน หลังจากที่ได้โครงการวิจัยได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และเป็นผู้ได้รับ

รางวัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะ ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป รวมถึงเป็นผู้ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จำนวน 3 คน เพื่อศึกษาแนวคิดสำคัญและข้อมูลเชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ และข้อมูลส่วนหนึ่งนำไปกำหนดเป็นตัวแปร และพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเก็บข้อมูลจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 350 คน โดยการใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดให้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนของจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เรื่อง "องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล"

ระยะที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1 มาร่วมประมวล สังเคราะห์ และบูรณาการ และจัดทำตาราง SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST นำไปสู่การจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 56 วิธีการ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอการร่างกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น และนำเข้าสู่กระบวนการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงนำเสนอกลยุทธ์ต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง แบ่งตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาและให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูของสถานศึกษา ยุคดิจิทัลให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มากที่สุด ซึ่งภายหลังจากการประชุมสนทนากลุ่มและการนำเสนอกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขกลยุทธ์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 52 วิธีการ ก่อนจะเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ต่อไป

2.2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยพัฒนาแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยนำกลยุทธ์ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รับการพิจารณาขั้นสุดท้ายจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว มาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ดังกล่าว จากผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 รวม 20 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน สามารถสรุปผลได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- แนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทสังคมยุคดิจิทัล

สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญสำหรับสถานศึกษาเพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทยุคดิจิทัล ได้แก่

1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) ความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการบริหารงานของสถานศึกษา และ 3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา

- นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรทางการศึกษา 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 3) การนิเทศติดตามในรูปแบบบูรณาการ 360 องศา

- กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สรุปว่ามี

3 ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การเสริมสร้างทักษะประสบการณ์ 2) การปรับโครงสร้างองค์กร และ 3) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะตามสายงาน

- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน

ยุคดิจิทัล สรุปว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) มโนทัศน์ของบุคลากร 3) การสื่อสาร และ 4) พันธมิตรและเครือข่าย

- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่มีต่อ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปว่ามี 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ผลการประเมินของบุคลากร 2) ผลการพัฒนาตนเอง 3) ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงาน

- ปัญหาหรืออุปสรรคของสถานศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับ

บริบทในยุคดิจิทัล สรุปว่ามีจำนวน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) มโนทัศน์ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์กร และ 4) ความหลากหลายของบุคลากร

- องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ยุคดิจิทัล สรุปว่ามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การพัฒนาองค์กร 5) การประเมินผล 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) การนิเทศติดตาม

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้รับผลตอบกลับรวม 350 คน พบว่า โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครู จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 59.14 รองลงมา คือ รองผู้อำนวยการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 และผู้อำนวยการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับ

ปริญญาตรี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 50.57 และมีวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 49.72

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล หลังการปรับแก้ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม (HRD) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .73 - .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .09 - .12 แต่ละองค์ประกอบสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้ระหว่างร้อยละ 53-88 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าทั้ง 7 องค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลในภาพรวม โดยมีค่าดัชนี Chi-square = 761.22, df = 706, p-value = .073, /df = 1.07, GFI = .95, AGFI = .88, CFI = .99, IFI = .99, NFI = .95, RFI = .95, RMSEA = .015, SRMR = .047, CN = 356.88 นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปผลได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- องค์ประกอบด้านการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .73 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 53 และองค์ประกอบย่อย "ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ" มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- องค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .94 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 88 และองค์ประกอบย่อย "ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์" มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .75 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบาย

องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 57 และองค์ประกอบย่อย “ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .87 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 76 และองค์ประกอบย่อย “ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- ด้านการประเมินผล (Evaluation) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .87 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 76 และองค์ประกอบย่อย “ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .82 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 67 และองค์ประกอบย่อย “ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

- องค์ประกอบด้านการนิเทศติดตาม (Supervision and Monitoring) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .82 มีค่าความแปรปรวนที่สามารถร่วมอธิบายองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยรวมประมาณร้อยละ 64 และองค์ประกอบย่อย “ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด

2. ผลการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

2.1 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพ

ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยนำข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างมาจัดทำตาราง SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 2S-4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามรูปแบบ C-PEST ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจัดทำตาราง TOWS Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 56 วิธีการ โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 วิธีการ

1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 วิธีการ

- กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

2.1 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด ประกอบด้วย 7 วิธีการ

2.2 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 10 วิธีการ

2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 9 วิธีการ

- กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ประกอบด้วย 10 วิธีการ

3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา ประกอบด้วย 8 วิธีการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน และการนำเสนอกลยุทธ์ต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 20 คน โดยปรับแก้ไขร่างกลยุทธ์ฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 52 วิธีการ โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 วิธีการ

1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 วิธีการ

- กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

2.1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 10 วิธีการ

2.2 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด ประกอบด้วย 7 วิธีการ

2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 8 วิธีการ

- กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง ประกอบด้วย 9 วิธีการ

3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา ประกอบด้วย 7 วิธีการ

2.2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล มีความเหมาะสม น้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.52) ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความ ต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นไปได้น้อย ที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.49)

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์รองที่ 1.2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความ เหมาะสมน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รองในกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนา แนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.44)

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ ในกลยุทธ์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.52) และเมื่อพิจารณาวิธีการเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ ในระดับมาก จำนวน 7 วิธีการ ดังนี้

วิธีการที่ 1.1.4 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนา ตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทุกคนมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.72)

วิธีการที่ 2.1.4 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสังคม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.40)

วิธีการที่ 2.2.3 ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.79)

วิธีการที่ 2.3.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.63)

วิธีการที่ 2.3.5 ปลูกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.89)

วิธีการที่ 3.1.7 สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.68)

และวิธีการที่ 3.2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.82)

ในส่วนของความเป็นไปได้ของวิธีการในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.52) และเมื่อพิจารณาวิธีการเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก จำนวน 6 วิธีการ ดังนี้

วิธีการที่ 1.1.4 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.45)

วิธีการที่ 2.1.1 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.45)

วิธีการที่ 2.1.4 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสังคม ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.72)

วิธีการที่ 2.3.5 ปลูกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 1.05)

วิธีการที่ 3.2.5 ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 1.20)

และวิธีการที่ 3.2.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจากกระบวนการนิเทศติดตาม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.40)

อภิปรายผลการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

การอภิปรายผลการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถนำมาอภิปรายผลโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 แนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทสังคมยุคดิจิทัล ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าสถาบันการศึกษาควรคำนึงถึง 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) ความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการบริหารงานของสถานศึกษา และ 3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและการแข่งขันของสถาบันการศึกษา หมายรวมถึงปัจจัยหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในมิติต่าง ๆ ซึ่งต่างได้รับผลกระทบ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความพร้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (นันทิพร จัตุระแก้ว, 2562) สอดคล้องกับแนวคิดของ ทินกร เผ่ากันทะ (2565) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา มีประเด็นสำคัญที่พึงพิจารณา คือ การกำหนดนโยบาย และส่งเสริมสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาให้ดำเนินตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณสำหรับสถานศึกษาเพื่อใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการให้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป นอกจากนี้ ศักดิ์ดนัย โธณัฐพร (2563) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารควรทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นอย่างราบรื่น ในทำนองเดียวกัน สุชนา โกมลวง (2563) ยังได้กล่าวว่า การเข้าถึงเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งให้ครูใช้เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าและพัฒนาความรู้ของตนเองและของนักเรียนไปพร้อมกัน รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งมีแผนงานที่ชัดเจน มีการวางโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวข้องกับสถานที่ อุปกรณ์และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

1.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่าสถาบันการศึกษาควรคำนึงถึง 3 ประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือและรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรทางการศึกษา 2) ยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 3) การนิเทศติดตามในรูปแบบบูรณาการ 360 องศา ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิต เพ็ชรรัตน์ (2559) ซึ่งกล่าวว่า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงทำให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้ทันสมัยและเท่าทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความตระหนักรู้และสามารถดำเนินการกำกับติดตามผลการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อสามารถดำเนินการกิจและพันธกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิพวรรณ ถาวรโชติ (2564) เรื่อง รูปแบบการนิเทศด้วยเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการนิเทศด้วยเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 เครือข่ายความร่วมมือ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการนิเทศ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของการนิเทศ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีส่วนสัมพันธ์และช่วยให้กระบวนการนิเทศครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วราลักษณ์ อาจวิชัย (2565) โดยทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนิเทศแบบมีส่วนร่วม 2) ขอบข่ายสมรรถนะการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ของครู 3) กระบวนการนิเทศแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผลการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครู ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนิเทศแบบมีส่วนร่วม คือ การรับฟังข้อคิดเห็นและเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในทำนองเดียวกัน โสภวดี ชยามฤต (2564) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน องค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยองค์การภาครัฐและเอกชนต้องช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล

1.3 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
ผลการศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า มีจำนวน 7 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดการอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย “ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .59 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น มีความสำคัญในการพัฒนาการบริหารขององค์กร เพราะผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่

สะท้อนสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาให้เกิดผลตามสภาพที่พึงประสงค์ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงศ์เทพ พรหมตรุข (2565) เรื่อง การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย ส่งผลให้ครูได้ทราบและเตรียมการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ดี และมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนและความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังส่งผลถึงการพัฒนาทักษะของครูในด้านการจัดทำสื่อและนวัตกรรม ผ่านการอบรมพัฒนาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

1.3.2 ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .53 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cimatti (2016) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาทักษะที่จำเป็น (Soft Skills) เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นสำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนาให้เกิด Soft Skills จึงต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติ และผ่านการซึมซับประสบการณ์ ซึ่งการวิเคราะห์ทักษะในด้าน Soft Skills ควรตั้งปัญหาและให้สมาชิกร่วมกันสำรวจแสดงความรู้สึก อารมณ์ ความคิด และสภาพปัญหาของตนเอง พร้อมทั้งเอื้ออำนวยให้สมาชิกฝึกการยอมรับตนเอง พร้อมทั้งกล้าเผชิญปัญหา และสามารถเรียนรู้ หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของตนเองได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Majid, Liming, Tong, and Raihana (2012) เรื่อง ความสำคัญของทักษะด้านอารมณ์และการสื่อสารต่อความสำเร็จในการเรียนและการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีการเสนอแนะการพัฒนาทักษะที่จำเป็นหรือ Soft skills โดยการอภิปรายกลุ่มย่อย การฝึกทักษะ การใช้บทบาทสมมติ การทำงานร่วมกัน และการเผชิญสถานการณ์ โดยตัวบ่งชี้การประเมินอาจใช้วิธีการสังเกตการณ์มีส่วนร่วม ซึ่งทักษะ Soft skills สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยอาศัยการอบรมและการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .60 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2565) ซึ่งกล่าวว่า การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาในรูปแบบออนไลน์หรือออนไลน์ จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะ

ที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผลลัพธ์ของผู้เรียน และขับเคลื่อนสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัลยานี วาโดร์ (2561) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อกตามแนวคิดเพื่อนช่วยเพื่อน เรื่องการวิจัย ในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บ บล็อกตามแนวคิดเพื่อนช่วยเพื่อน โดยมีประเด็นการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อก ประเด็นที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ผ่านเว็บบล็อกทำให้บุคลากรประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลาย และสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านแนวคิดเพื่อนช่วยเพื่อน ประเด็นที่มีความพึงพอใจ มากที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์อันดี เกิดความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง และด้านระบบการใช้งาน ประเด็นที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ คำแนะนำในการใช้เว็บบล็อก มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นไปตามลำดับขั้นตอน

1.3.4 ด้านการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .49 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล (2566) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วย ให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินการในส่วนงานต่าง ๆ มีความคล่องตัว รวมถึงการลดปัญหาในเรื่องทัศนคติและมุมมองที่แตกต่างจากกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง (2564) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการสร้าง ความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมุมมองที่มีความหลากหลาย และลดปัญหาการเกิดความขัดแย้งซ้ำเดิม

1.3.5 ด้านการประเมินผล จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมี การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมิน" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .54 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วัชรระ ขาวสังข์ (2560) ซึ่งกล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะแบบสองทาง เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์

และการประเมินค่าของบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งยังเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญสำหรับการบริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงรัตน์ ธรรมสโรช (2567) เรื่อง ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมาก ให้ความสำคัญกับการพูดคุย แสดงความคิดเห็นมีการประสานงานร่วมกัน 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับมาก ดำเนินงานไปได้ตามแผนงานหลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ อย่างถูกต้อง และ 3) ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรให้ความสำคัญช่องทางการสื่อสารหรือสื่อและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.3.6 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .69 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศรีนัยดิษฐ์ เบญจพงศ์ (2562) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการเสริมแรงจะช่วยให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธรรมพรธ อนุเวช (2564) เรื่อง แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน และ 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

1.3.7 ด้านการนิเทศติดตาม จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อย "ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม" มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ .67 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพันธ์ เตชะคุปต์ (2565) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศโดยประชุมชี้แจงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะช่วยให้กระบวนการนิเทศติดตามมีประสิทธิภาพและสามารถนำผลลัพธ์ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัจจา เจริญศรีเมือง (2567) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม

เป็นฐาน ของครูโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาโดยรวมเกี่ยวกับการนิเทศของครูโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศที่ไม่เป็นระบบ และครูในโรงเรียนนำร่องไม่มีความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ ตามขั้นตอนของนวัตกรรมการศึกษาที่ครูเลือกใช้ เป็นผลมาจากการขาดความเข้าใจและขาดการกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางจากผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผลการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 52 วิธีการ ซึ่งในภาพรวมกลยุทธ์มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ทั้ง 7 กลยุทธ์รอง ยังมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยสามารถอภิปรายผลรายละเอียดกลยุทธ์ ได้ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา จากการศึกษาพบว่าประเด็น “จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill – Reskill” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรกเท่ากับ 4.85 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สันต์ชัย สิทธิยานนท์ (2565) ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคมในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก การรับมือกับความพัฒนาแบบก้าวกระโดด จำเป็นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ในด้านของการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประโยชน์และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ในทำนองเดียวกัน เพ็ญสุตา หิรัญเกิด (2566) กล่าวว่า การอบรมและพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยความยืดหยุ่น และ Soft Skill อันเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะรับรู้ ดำเนินการ ประมวลผล และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกัน กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญไปสู่การ Upskill และ Reskill ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนผลการวิจัยของ ปอวยขวัญ เหมมา (2565) เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพืชมั่งด้วย

ชุดกิจกรรมตามแนวคิด Outward Mindset สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุดรดิตถ์” ซึ่งสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพิชัยด้วยชุดกิจกรรมตามแนวคิด Outward Mindset ด้านการพัฒนา พบว่า รายการมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาทักษะความรู้และทัศนคติในการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม ความต้องการ จำเป็นลำดับที่ 2 คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองในด้านทักษะ(Upskill - Reskill) ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาผลงานของตนเอง (Best Practice)

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรทางการศึกษาได้เล็งเห็นถึงความเป็นไปได้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนนำวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาลงสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนภายใต้นโยบายของสถานศึกษา (บุญยวีร์ ไกรวัชร, 2567) สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาณุณี ตีมังก (2566) ซึ่งกล่าวว่า ความเป็นเลิศในองค์กรทางการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยทางวิชาการจะหมายถึงการจัดการเรียนการสอนที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา มีความเป็นเลิศ ได้แก่ ความเป็นเลิศในด้านการเรียนรู้ (Excellence in learning) ความเป็นเลิศในการเรียนการสอน (Excellence in teaching) และความเป็นเลิศในการนำ (Excellence in Leader) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาร่วมกัน สอดคล้องผลการวิจัยของ ชีรภัทร โคตรบรรเทา (2563) เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” พบว่า ด้านการดำเนินการ ในการบริหารงานสถานศึกษานั้น ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมวางแผนปฏิบัติการประจำปีและรับทราบผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม โครงการของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณ

และให้ความเห็นชอบรายงานการเงิน การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนส่วนมากได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ คณะทำงานในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่ภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ในขณะที่ประเด็น “จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีความเฉลี่ยความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับ 4.25 และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้เท่ากับ 4.45 ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วราพินท์ ชาววิวัฒน์ (2565) ที่กล่าว การจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องที่ดำเนินการได้ยาก เพราะต้องอาศัยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำคัญในยุคดิจิทัล มีความหลากหลายและมีช่องทางการอบรมในลักษณะออนไลน์มากขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุตติกาญจน์ สลาหลง (2563) เรื่อง “ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดตรัง” พบว่า ผลการวิจัยในด้านการฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตนเองเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างตรงเป้าหมายในเรื่องที่ยังบกพร่องหรือมีปัญหาอยู่

2.2 กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนแนวทางในการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา จากการศึกษาพบว่าประเด็น “กำหนดคณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.75 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการกำกับติดตามผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองและทราบแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงตนเอง รวมถึงเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมจากองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาต่อยอด ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรและผู้เรียน (สิริพร อินทรธรรม, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ วุฒิชัย ชูปลอด (2561) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดขึ้นจากความสนใจ และบรรยากาศแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โดยสมรรถนะในการพัฒนาตนเองของครูประกอบด้วย 1) การสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ความรู้ 2) ความสนใจใฝ่รู้และการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ 3) คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและค่านิยมที่ดี 4) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

5) การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ 6) ความตระหนักและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ 7) ภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการพัฒนา 8) การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และ 9) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรวัฒน์ เพ็ชรทอง (2563) เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” พบว่า ความสามารถของครูในการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงสืบสวน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนา การสำรวจและการประเมินตนเอง การแบ่งปันความคิดเห็นและการสร้างเครือข่ายชุมชนมืออาชีพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าเป็นไปได้อีก พบว่าประเด็น “มอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นว่า การมอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบให้ตรงตามศักยภาพและความถนัดของครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ในปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ตลอดจนเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเข้ากับบริบทของสถานศึกษา (สถาพร นาวานุเคราะห์, 2562) สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุทธนา พรหมณี (2560) ซึ่งกล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยผู้บังคับบัญชาที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่งหรือได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติแทน ในทางเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อกันไปได้ ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่ามีความสามารถจะวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณสิริ สร้างเอี่ยม (2562) เรื่อง “หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” พบว่า หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักของการนิยามหน้าที่ 2) หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ 3) หลักของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ 4) หลักของเอกภาพในการบังคับบัญชา 5) หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ 6) หลักของสายการบังคับบัญชา

และ 7) หลักของข้อยกเว้น ซึ่งการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีการรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน นำไปสู่นโยบายของสถานศึกษาเพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ประเด็น “สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอก ในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังเสริมสร้างความร่วมมือรวมพลังทุกฝ่ายทั้ง ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการตรวจสอบทบทวนการปฏิบัติงานของครูต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานของครู การสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงของครู และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร (นราพร จันทรโอชา, 2562) สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2563) ซึ่งกล่าวว่า การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งผลทำให้ครูผู้สอน เกิดการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาและปฏิรูปครูสู่ผู้เรียนโดยเน้นประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ของครูจากการเรียนรู้เชิงรับ (Passive Learning) ปรับเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลังกัน (Collaborative Active Learning) และ 2) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อหาวิธีการและแนวทางในการลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอกพงษ์ ดิษแสง (2565) เรื่อง “การส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร” พบว่า แนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการกำหนดนโยบายการจัดการเรียนรู้ควรเป็นนโยบายจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ส่งเสริมการทำแผนงานและโครงการอย่างต่อเนื่องโดยทุกฝ่ายควรร่วมมือกัน มีการประเมินและการพัฒนาให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูควรส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแนะนำ

แนวทางการสอน ประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการเรียนรู้จากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่หลากหลาย พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและช่วยแก้ปัญหาของผู้เรียนได้ ด้านงบประมาณควรจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสอนของครูทุกมิติ ด้านการสะท้อนคิดผลจากการปฏิบัติงานควรมีการประเมินการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ของครูเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นว่า การเก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบัน และช่วยให้การตัดสินใจวางแผนดำเนินการทางกลยุทธ์มีความครอบคลุม และสร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ (ธนพงศ์ ภักดีเจริญ, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนวัฒน์ วิไลลักษณ์ (2565) ซึ่งกล่าวว่าการพัฒนาการศึกษาไทยให้เกิดความยั่งยืนด้วย Big Data จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาแรงงานให้ตรงความต้องการของตลาด ช่วยสนับสนุนแก้ไขปัญหาประชากรในวัยเรียนที่ขาดโอกาสเข้าถึงการศึกษา และช่วยในการปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพันธุ์ แก้วกัญญา (2567) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” พบว่าองค์ประกอบของการจัดระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา 2) การใช้ระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา 3) การดำเนินการยกระดับคุณภาพการศึกษา และ 4) การปรับปรุงการยกระดับคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากสามารถให้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์การศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ประเด็น “สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสังคม” เป็นวิธีการที่อยู่

ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับ 4.40 และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.20 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพวรัญ รัตนพันธ์ (2560) ซึ่งกล่าวว่า อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มาจากแรงจูงใจของบุคคลเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการชมเชย หรือการนำครูที่เป็นแบบอย่างมานำเสนอ ซึ่งจะช่วยพัฒนาความตั้งใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กริชติศักดิ์ เชี่ยมตะคุ (2566) เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร พบว่า การใช้งบประมาณในการศึกษาดูงานภายนอกสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่สูง ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหรือบริเวณแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมให้มีการจัดสร้างและจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.4 กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 2 ยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่างและความถนัด จากการศึกษาพบว่าประเด็น “ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรกเท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในปัจจุบันครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนบนเว็บไซต์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ช่วยสอน การใช้โปรแกรมต่าง ๆ มาช่วยสอน รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มและการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ เพื่อออกแบบและวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจัดกิจกรรมการสอนที่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ตามบริบทและสภาพแวดล้อม (รัตนาวดี เทียงตรง, 2564) สอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล คล้ายริน (2565) ซึ่งกล่าวว่า แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น Blackboard, Canvas และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ทำให้ครูผู้สอนสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้เป็นนวัตกรรมเพื่อนำเสนอแก่ผู้ร่วมวิชาชีพ อีกทั้งยังช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดความยืดหยุ่นในแง่ของเวลาและสถานที่ในการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชพนธ์ สรภูมิ (2564) เรื่อง “การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ด้วย Mobile Learning ในรูปแบบเชิงรุกเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)” พบว่า การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ออนไลน์ ด้วย Mobile Learning มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งในส่วนของแพลตฟอร์มออนไลน์ช่วยพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ครูผู้สอน อีกทั้งยังช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกสถานการณ์

ในขณะที่ประเด็น “ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยที่สุด เท่ากับ 4.15 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุธารัตน์ วงศ์ใหญ่ (2563) ซึ่งกล่าวว่า เครือข่ายการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันยังขาดการติดต่อและประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง อีกทั้งภาระงานจากหน่วยงานที่เป็นต้นสังกัดมีปริมาณงานที่มาก เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในการอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิเศษรัฐ ไชยสุภา (2562) เรื่อง “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน” พบว่า องค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบย่อย คือ สมาชิกและคุณลักษณะที่จำเป็นขององค์กร วัตถุประสงค์ร่วมของเครือข่ายที่ชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานร่วมกันของเครือข่าย ระบบสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย และทรัพยากรที่จำเป็นในระบบเครือข่าย ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยประสานความร่วมมือและลดความขัดแย้งระหว่างองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรทางการศึกษาเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ในการลดความขัดแย้งภายในองค์กรด้วยวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละช่วงวัยได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (อภิสร่า ศรีบุญกุล, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐสิทธิ์ ชินวงศ์ (2565) ซึ่งกล่าวว่า การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษามีความแตกต่างกันหลากหลายด้าน ทั้งระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร สถานศึกษา การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นต่างย่อมทำให้เกิดการกระทบกระทั่งความไม่พอใจกัน ต่างคนต่างต้องการทำในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการ ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

จำเป็นจะต้องสร้างทัศนคติเชิงบวกร่วมกัน และละลายพฤติกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจและสมัครสมานสามัคคีกัน โดยยึดหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราวณา หลีกภัย (2563) เรื่อง “การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำโครงการเพื่อที่จะทำให้ข้าราชการครูมีความแตกต่างในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลน้อยลงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนา การจัดการศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายเพื่อเพิ่มพูน และการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและเพิ่มองค์ความรู้ในทุกมิติ มีความเข้าใจตรงกันทั้งในด้านทัศนคติและเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนลดน้อยลงได้ และข้าราชการครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขมากขึ้น

2.5 กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล จากการศึกษา พบว่าประเด็น “ประสานการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการและครูฯ เครือข่ายผู้ประกอบการ และสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.75 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเป็นหน่วยงานให้บริการทางการศึกษา ภายใต้ภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด ตามกรอบระเบียบที่ถูกกำหนดโดยภาครัฐ ทำให้ต้องมีการบูรณาการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งกลุ่มองค์กรภายในที่เกี่ยวข้อง และภายนอกจากทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประสานและระดมทรัพยากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา (กษิฏวิภู มีพรหม, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ ทยิดา เลิศชนะเดชา (2564) ซึ่งกล่าวว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ สมาคมผู้ประกอบการและครูฯ เครือข่ายผู้ประกอบการ และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์และการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งยังช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เรียนรู้ขนบธรรมเนียมและบริบทของสถานศึกษา รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพ์พิชมณูญ์ สุภายอง (2563) เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนบ้านกลาง ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย” พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในด้านงบประมาณ จัดทำแผนระดมเงินทุนและการประชาสัมพันธ์ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ

ชุมชน การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุน การติดตามประเมินผลร่วมกัน และด้านการบริหารงานทั่วไป จัดทำแผนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ การประเมินความพึงพอใจ จัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้ปกครองและครู มีการนิเทศติดตามข้อมูลสารสนเทศ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง” และ “สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรทางการศึกษาได้เล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ในยุคนี้อยู่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อเพิ่มพูนหรือยกระดับผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่ ในการสนับสนุนอำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผ่านสื่อหรือช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ (เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร, 2560) สอดคล้องกับแนวคิดของ ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2561) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรควรนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบและความคล่องตัวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อหรือบทเรียนออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถที่สำคัญให้กับบุคลากรสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพัฒนาทักษะและความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี และภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรรวุฒิ นุชถาวร (2567) เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของครูยุคดิจิทัลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของครูยุคดิจิทัลในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กร และ 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำของครูยุคดิจิทัล เป็นความสามารถและพฤติกรรมของครูในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลหรือการชี้นำจูงใจจากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรม เช่น การพัฒนาตนเอง และเพื่อนครู การเป็นแบบอย่างการสอน การร่วมกันพัฒนาและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่ประเด็น “ปลูกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความเหมาะสม

เท่ากับ 4.15 และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้เท่ากับ 4.10 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชฌิมน์ ไผ่แก้ว (2564) ซึ่งกล่าวว่า ความรักสถาบันหรือการแสดงออกซึ่งความผูกพันต่อองค์กร อาจมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการปรับในด้านทัศนคติ และอาศัยระยะเวลาในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วรวัจน์ สารถวิล (2564) เรื่อง “ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” พบว่า ปัจจัยคัดสรรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) ปัจจัยด้านการมอบอำนาจตามโครงสร้างองค์กร 5) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 6) ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และ 7) ปัจจัยด้านผลตอบแทน

2.6 กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รองที่ 1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง จากการศึกษา พบว่า ประเด็น “สนับสนุนให้เกิดกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย ชักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.85 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การประเมินผลตามสภาพจริง เป็นการประเมินผลจากการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติจะเป็นงานหรือสถานการณ์ที่เป็นจริง (Real life) หรือใกล้เคียงกับชีวิตจริง จึงเป็นงานที่มีสถานการณ์ซับซ้อน (Complexity) และเป็นองค์รวม (Holistic) มากกว่างานปฏิบัติในกิจกรรมทั่วไป แสดงความสามารถในการแก้ปัญหาและการแสดงออกที่เกิดจากการปฏิบัติในสภาพจริง ซึ่งส่งผลให้ผู้ถูกประเมินได้เรียนรู้จากการกระทำมากขึ้น มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น (กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาภรณ์ เลิศวีรพล (2565) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินผลและการสะท้อนผลการปฏิบัติงานช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อย ในการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สามารถหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของตนเองได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรกมล สุนทะโรจน์ (2567) เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 1” พบว่า โปรแกรมการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง สำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า โปรแกรมการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงสำหรับครู จะช่วยในการพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

ในขณะที่ประเด็น “สนับสนุนให้มีการยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของความรู้และคุณธรรม” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยที่สุด เท่ากับ 4.40 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐภูมิ พรหมเสน (2566) ซึ่งกล่าวว่า การติดตามและตรวจสอบคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันยังไม่ทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรเท่าที่ควร โดยมองว่าการชมเชยหรือชื่นชมจะสร้างความแตกแยกหรือความอิจฉาให้กับเพื่อนร่วมงาน แต่ในอีกมุมหนึ่ง การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรจะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับการวิจัยของ อำนาจ เปาจีน (2565) เรื่อง “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1” พบว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคลากรผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานแก่ครูตรงตามความสามารถ ทำให้ครูมีความตั้งใจ เอาใจใส่และมุ่งมั่นในงานอย่างเต็มที่ มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้รับบำเหน็จ บำนาญความดี ความชอบ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วย ความเป็นธรรม เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.75 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรทางการศึกษาเล็งเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ มองเห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิด และกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (มารุต พัฒนาผล, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ จงกลวรรณ มุสิกทอง (2560)

ซึ่งกล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นเครื่องมือรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร โดยเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ร่วมเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในสิ่งที่ปฏิบัติหรือพฤติกรรมนั้น ๆ รวมถึงการให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แพรวนภา เรียงริลา (2563) เรื่อง “การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสะท้อนคิด” พบว่า การสะท้อนคิดเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรูปแบบหนึ่ง สามารถพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ผ่านการย้อนกลับมาของตนเอง เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง สามารถประเมินตนเอง คิดพิจารณาหาข้อบกพร่องตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

2.7 กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาแนวทางการนิเทศติดตามในรูปแบบ 360 องศา จากการศึกษา พบว่าประเด็น “ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศติดตาม” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักการของการนิเทศ จะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างครูผู้สอน คณะผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และช่วยส่งเสริมสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ (ทิพวรรณ ถาวรโชติ, 2564) สอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา จิตรสำรวย (2566) ซึ่งกล่าวว่า ขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการนิเทศ คือ การวางแผนการนิเทศ (Planning) และการให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการดำเนินการนิเทศ (Informing) ซึ่งถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการที่ถูกต้องและตั้งเป้าหมายของผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับจากการนิเทศ เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการนิเทศ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิรดา วรรณาสวัสดิ์ (2566) เรื่อง “รูปแบบการนิเทศการศึกษาแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู” พบว่า ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการร่วมประชุมวางแผนการนิเทศ ทบทวนสภาพ บริบท ข้อมูล ผลการดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของโรงเรียนที่ผ่านมาและร่วมกันกำหนดปฏิทิน การดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการนิเทศ สะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สังเคราะห์ผลจากการประเมินผลการนิเทศ เพื่อนำไปวางแผนการนิเทศครั้งต่อไป รวมถึงกำหนดจำนวนครั้งในการนิเทศเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

ในขณะที่ประเด็น “แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยที่สุด เท่ากับ 4.20 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2559) ซึ่งกล่าวว่า การบวนการในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ในการนิเทศติดตามครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นที่จะต้องให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ซึ่งต้องอาศัยครูผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ประสานงาน เพื่อสามารถตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นให้ตรงกับความต้องการในการกระบวนการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายวินิตย์ ดวงสนาม (2563) เรื่อง “การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2” พบว่า แนวทางในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการวางแผนการนิเทศ ควรมีการสำรวจความต้องการในการนิเทศภายในโดยแบบสอบถาม การจัดทำคู่มือการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรแต่งตั้งคณะทำงานการนิเทศภายในสถานศึกษา และมีการจัดอบรมโดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ก่อนการนิเทศ นอกจากนี้ยังควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาทิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเกณฑ์ผู้เชี่ยวชาญตามสาขาวิชาเฉพาะ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่าประเด็น “จัดการประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศประจำปีของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล” เป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก เท่ากับ 4.75 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นว่า การสรุปผลการนิเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษาและให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งจะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ตรงจุด ตลอดจนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสถานศึกษาให้สูงขึ้น (ภาณุวัฒน์ แก้วพุ่ม, 2567) สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจงศรี วรเศรษฐสุศิริ (2562) ซึ่งกล่าวว่า กระบวนการสรุปผลการนิเทศเป็นขั้นตอนซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการนิเทศได้ทราบถึงข้อควรพัฒนา และจุดเด่นที่ควรต่อยอด และช่วยให้ผู้นิเทศได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการให้ข้อเสนอแนะไปปรับประยุกต์ในบริบทหน้าที่ของตน เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดแก่องค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) เรื่อง “ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำสรุป

รายงานเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ ผู้ที่รับผิดชอบในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งนั้นมีความสำคัญ โดยจะต้องมีการรายงานผลการนิเทศให้ผู้บริหารทราบเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขโดยเป็นไปในลักษณะการให้ผลสะท้อนกลับเป็นรายบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินผลหลังการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อดูว่าการดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ในขณะที่ประเด็น “ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์” เป็นวิธีการที่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้น้อยที่สุดเท่ากับ 4.10 ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ จักรกฤษณ์ กังหัน (2565) ซึ่งกล่าวว่า อาจเป็นเพราะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง หรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายในการนิเทศภายในสถานศึกษา และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดทำคู่มือในการนิเทศรูปแบบออนไลน์ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการนิเทศในรูปแบบออนไลน์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิรดา พันชัยภู (2565) เรื่อง “รูปแบบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า สภาพปัญหาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติ ซึ่งนอกเหนือจากการใช้กระบวนการนิเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ยังต้องมีการนิเทศแบบผสมผสานกับการนิเทศในชั้นเรียน เพื่อเป็นการพบปะพูดคุยกับครู ซึ่งจะเพิ่มความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานร่วมกันเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักมากที่สุด โดยองค์ประกอบย่อย “การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล” เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของวิธีดำเนินการในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประเด็น “ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็นวิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา” และ “ปลูกฝัง

ความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรบรรจุใหม่และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร" มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อาทิ การบูรณาการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในรูปแบบออนไลน์ หรือการพัฒนาแพลตฟอร์มให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร หรือแลกเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา

3. จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ ในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประเด็น “ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศในรูปแบบออนไลน์” มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์สภาพปัญหา และกำหนดนโยบายการนิเทศภายในสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดทำคู่มือในการนิเทศรูปแบบออนไลน์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

4. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 52 วิธีการ โดยกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสภาพปัจจุบัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลกลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์นี้ ไปพิจารณาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

5. ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ควรเพิ่มเติมในส่วนของการทักษะการมีความคิดแบบประยุกต์เข้าไปในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายตามบริบทและจุดเน้นขององค์กร จึงเป็น ผู้ที่จะมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาทักษะการมีความคิดแบบประยุกต์ให้เกิดขึ้นในแต่ ละสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาผลลัพธ์และประสิทธิภาพจากการนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลไปประยุกต์ใช้จริงในบริบทของสถานศึกษา เนื่องจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เพียงกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกตามคุณสมบัติเป็นผู้ประเมิน ไม่ได้นำกลยุทธ์ ไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษา

2. ควรมีการพัฒนาต่อยอดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในมิติอื่น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ในบริบทที่มีความแตกต่างกัน เช่น ภูมิภาค ชุมชนเมือง-ชนบท

4. ควรมีการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลในด้านอื่นนอกเหนือจากด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดและประโยชน์ที่จะได้รับการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในองค์กร

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรยุคดิจิทัลในด้านอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด



บรรณานุกรม

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Pearson.
- Annette, S. G. (2020). The efficacy of strategic human resource development on followership. Retrieved from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1477235493/abstract/F8DC6F1B-AAD64394PQ/28?accountid=50150>
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: CPI Group (UK)
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010). *Educational Administration: Concepts and Practices*. California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bradley, L. H. (1987). *Complete guide to competency-based education : practical techniques for planning, developing, implementing, and evaluating your program*. Englewood Cliffs: N.J.: Prentice-Hall.
- Burton, T. (2015). *Exploring the impact of teacher collaboration on teacher learning and development*. (Doctor of Education in Curriculum and Instruction, College of Education). University of South Carolina.
- Certo, S. C., & Perter, P. J. (1990). *Strategic Management: A focus on process*. New York: McGraw - Hill.
- Cimatti, B. (2016, Mar). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97-130.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Row.
- David, F. R. (2017). *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Delahaye, B. L. (2000). *Human resource development: principles and practice*. Singapore: John Wiley & Sons Australia.
- Dess, G. G., & Mille, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.

- Dessler, G. (2009). *A Framework For Human Resource Management*. Pearson: Prentice Hall.
- Dolasinski, M. J. (2004). *Training the trainer: performance-based training for today's workplace*. United States of America: Pearson Education.
- Donaldson, L., & Scannell, E. E. (2000). *Human Resource Development: The new trainer's guide*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996, Mar). GPOWER: A General Power Analysis Program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computer*, 28(1), 1-11.
- Gilley, J., Eggland, S., & Maycunich, A. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge: Perseus.
- Grado, C. (2018). Key strategies for designing professional development for teachers of blended high school courses as perceived by California high school principals. Retrieved from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1553454976/fulltextPDF/CF5D5F969B0C4F79PQ/1?accountid=50150>
- Griffin, R. W. (1999). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Harun, Z., Zaki, P. H., Ismail, M. H., & Awang, K. (2016, Mar). The Confirmatory Factor Analysis (CFA) on GST compliance research model in Malaysia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(4), 758-763.
- Hinojo-Lucena, F.-J. (2019, Dec). Factors influencing the development of digitalcompetence in teachers: analysis of the teachingstaff of Permanent Education Centers. *IEEE Access*, 7(1), 178744 - 178752.
- Jacobs, & Wang. (2014). *Staff Development : Enhancing Human Potential*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jacobs, R. L. (2014). *System Theory and HRD in Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Jöreskog and Sörbom. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago: IL: Scientific Software International Inc.
- Kindle, K. J., & Schmidt. (2011). Developing Preservice-Teachers: A self-study of Instructor Scaffolding. *Reading Improvement is the property of Project*, 83-99.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lim, G. S., Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2013). *Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices across National Boundaries*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012, Dec). Importance of Soft Skills for Education and Career Success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 2(2), 1036-1042.
- Marcelo, C. (2009, Jan). Professional Development of teacher: past and future. *Educational Science Journal*, 8, 5-20.
- McCawley, P. F. (2009). Methods for Conducting an Educational Needs Assessment. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/255627038 Methods for Conducting an Educational Needs Assessment](https://www.researchgate.net/publication/255627038_Methods_for_Conducting_an_Educational_Needs_Assessment)
- McGuire, D. (2017). *Human Resource Development: a critical text*. London: SAGE Publications.
- Mor, Y., & Mogilevsky, O. (2013). The Learning design studio: collaborative design inquiry as teachers' professional development. *Research in Learning Technology*, 21, 1-16.
- Morton, K. L. (2018). Teacher training programs: The impact of adolescent development coursework on teacher efficacy. Retrieved from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1637646571/abstract/70E206F999B14F16PQ/43?accountid=50150>
- Mowday, R. T., & Steers, R. W. (1982). *Employee - Organizational Linkage : The sychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Moyer, M. E. (2018). Professional Development, Teacher Efficacy, and Student Achievement. Retrieved from

<https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1734886395/fulltextPDF/DF34B24D73AA4367PQ/1?accountid=50150>

Nadler, L. (1970). *Developing human resource*. Houston: Gulf Publishing Company.

Nadler, L., & Wiggs, G. D. (1989). *Managing Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*. Singapore: McGraw-Hill.

Osborne, J., & Simon, S. (2004, Nov). Enhancing the quality of argumentation in school science. *Journal of Research in Science Teaching*, 41(10), 994-1020.

Pace, W. R., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Rajasekar, J., & Khan, S. A. (2019). Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. Retrieved from <http://t.www.na-businesspress.com/JABE/KhanSAWeb142.pdf>

Ross, J. E. (2018). The development and support of teacher leaders in Ohio: A grounded theory study. Retrieved from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802526308/36B800E6BB4240BCPQ/205?accountid=50150>

Sampson, V., & Clark, D. (2011). A Comparison of the Collaborative Scientific Argumentation Practices of Two High and Two Low Performing Groups. *Research in Science Education*.

Sasirekha, A., & Ashok, J. (2020). A Study on HRD Climate in a Public Sector Cement Company - An empirical study. Retrieved from http://www.lifesciencesite.com/ljs/life1005s/076_17294life1005s_422_430.pdf

Schwarz, B. B. (2009). Argumentation and Learning. Argumentation and Education: Theoretical Foundations and Practices. *Springer Link*.

- Shank, G. (2010). *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Smith, A. M. (2018). *Teacher Evaluation Practices that Promote Teacher Development in Two Middle Schools*. (Doctor of Education, Program of Educational Leadership and Policy Studies). University of Northern Colorado.
- Smith, R. H. (1980). *Measurement: Making Organization Perform*. New York: Macmillan.
- Sosnowski, M. (2012). *Advantages and Disadvantages of Technology in Education*. New York: Converse.
- Strickland, L., Thompson, & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. The McGraw: Hill Companies.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundation of human resource development* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wade, & Recardo, R. (2008). *Corporate Performance Management*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development*. Australia: Thomson South-Western.
- Wertheimer, M. (1924). *Ueber Gestalttheorie*. New York: NY: Harcourt Brace.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2023). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Duke University: 16th edition.
- William, S., & Phillip, M. (2012). *How to do a Superior Performance Appraisal*. New York: John Wiley & Sons.
- Wyatt, L. (2013). *The Role of Mindfulness in Clinical Supervision*. (Ph. D. Dissertation). The University of North Caroline, Greensboro.
- เกริกยศ ชลายนเดชะ. (2551). แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมวุฒิ แทนสุวรรณ. (2561). กลยุทธ์การบริหารวิชาการหลักสูตรนายประจำเรือพาณิชย์ตามแนวคิดตามสมรรถนะความต้องการของตลาดแรงงานสากล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เชาวลิต ยิ้มแย้ม. (2566, ก.ค.-ก.ย.). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(44), 103-113.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2566). การพัฒนาองค์การ (*Organization development*). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

เพ็ญจันทร์ สินธุเขต. (2560). การศึกษาคุณนี้ (ยุคดิจิทัล) : Thailand 4.0. สืบค้นจาก

http://www.thaischool1.in.th/files_school/36108376/workteacher/36108376_1_20170724-220005.pdf

เพ็ญสุดา หิรัญเกิด. (2566). แนวทางการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพในยุคดิจิทัลของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

เรวัตร์ ชาตวิจิตร. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์: *Strategic Management*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์.

เสนาะ ดิยาว. (2557). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร. (2560, ม.ค.-มิ.ย.). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 6(1), 1-16.

เอกพงษ์ ดิษแสง. (2565). การส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562, ม.ค.-มิ.ย.). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 64-77.

เอี่ยมพร หลิมเจริญ. (2560, ม.ค.). รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน. *Journal of Community Development Research (Humanities and social sciences)*, 9(1), 120.

แพรวณา เรียงริลา. (2563, ก.ค.-ธ.ค.). การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสะท้อนคิด. วารสารครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 14(2), 1-13.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559, ม.ค.-มิ.ย.). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ The Process of Strategic Human Resource Development. วารสารมนุษยศาสตร์และ

สังคมศาสตร์, 4(1), 43.

โสมวลี ชยามฤต. (2564, ม.ค.-เม.ย.). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์กร
ภาครัฐและเอกชน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(1), 38-50.

ไพรวรรณ รัตนพันธ์. (2560, เม.ย.-มิ.ย.). โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของครู.
วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9(2), 380-393.

ไอริน วัฒนพานิช. (2568, มี.ค.-เม.ย.). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ
สมัยใหม่, 3(2), 842-873.

กชพร มั่งประเสริฐ. (2565, ม.ค.-มี.ค.). รูปแบบการพัฒนสมรรถนะครูยุค Thailand 4.0 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์,
7(1).

กนิน แลงคินิล. (2562). แนวทางการพัฒนสมรรถนะของครูใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดการพัฒนาคูโดยโรงเรียนเป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
กรุงเทพฯ: ศูนย์กลางคาว.

กริชติศักดิ์ เข็มตะคุ. (2566). แนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).
มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

กลุ่มขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง. (2561). กลยุทธ์
การจัดการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา. (2566). การนิเทศบูรณาการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครั้งที่ 1 ปีการศึกษา 2566 รูปแบบออนไลน์. สุรินทร์: กลุ่ม
นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์.

กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (2566). อัตรากำลังครูและ
บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2565). ผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประจำปีงบประมาณ

2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.
- กษิณิฏฐ์ มีพรหม. (2565, ม.ค.-เม.ย.). ความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนระหว่างการระบาดของโควิด 19. *Journal of Modern Learning Development*, 7(6), 159-171.
- ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. (2560). กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ = *Organization Behavior and Organization Development*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กาญจนา จิตรสำราย. (2566, ก.ค.). การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูด้านการอ่านคิดวิเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(7), 94-107.
- คณะกรรมการโครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์. (2558). สารานุกรมศึกษาศาสตร์ฉบับเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีในวโรกาสพระชนมายุ 60 พรรษา พุทธศักราช 2558. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จกมลวรรณ มุสิกทอง. (2560). *Clinical Teaching: Feedback* (การให้ข้อมูลย้อนกลับ), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2564, ม.ค.-เม.ย.). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 4(1), 1-19.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรกฤษณ์ กังหัน. (2565). สภาพและแนวทางการดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดแพร่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จักรพันธุ์ แก้วกัญหา. (2567, ก.ค.-ธ.ค.). การพัฒนารูปแบบการบริหารด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารการอาชีวศึกษาภาคกลาง*, 8(2), 29-43.
- จันทิมา รุ่งเรือง. (2563, ม.ค.-มิ.ย.). โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชนใน ยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย*, 11(1), 55-73.
- จารุพร ตั้งพัฒน์กิจ. (2565, ก.ค.-ธ.ค.). บทบาทของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใน

- แบบจำลองสมการโครงสร้าง. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 1(2), 99-110.
- จิระประภา อัครบวร. (2561). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชลิต เพ็ชรรัตน์. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลิต ศุภศักดิ์อำรง. (2561, ก.ย.-ธ.ค.). การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้. *Veridian E-Journal Silpakorn University* มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11(3), 2126-2147.
- ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: *Human Resource Management and Development*. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์.
- ชุตติกาญจน์ สลาหลง. (2563). ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดตรัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา. (2559). การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2558). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐณัฐ วงศ์สายเชื้อ. (2558). การทดสอบไคสแควร์. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=qnyQneEYo7c>
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Management*). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. (2558). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis). สืบค้นจาก http://www.priv.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=673
- ณัชชา เจริญชนะกิจ. (2566, ก.ค.-ส.ค.). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สะเต็มศึกษาให้กับนิสิตฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูระดับประถมศึกษา. วารสารวิจัยวิชาการ, 6(4), 97-114.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ณัฐวุฒิ พรหมเสน. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สหวิทยาเขตภูพานยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ณัฐสิทธิ์ ชินวงศ์. (2565, พ.ศ.-ส.ค.). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(2), 29-44.
- ณิรดา เวชฎาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงกมล ตระกูลพั้ว. (2566). การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ดวงรัตน์ ธรรมสโรช. (2567, มี.ค.-เม.ย.). ปัจจัยการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองสระบุรี. วารสารรัชต์ภาคย์, 18(57), 398-414.
- ต่อศักดิ์ เนียมวิลัย. (2559). แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทยิดา เลิศชนะเดชา. (2564, ก.ย.-ต.ค.). บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเรียนการสอนวิชาสังคมศึกษา. วารสารรามคำแหง 4(3), 13-24.
- ทองดี ศรีตระการ. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทินกร เผ่ากันทะ. (2565, เม.ย.-มิ.ย.). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 4(2), 37-45.
- ทิพวรรณ ถาวรโชติ. (2564). รูปแบบการนิเทศด้วยเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ทิวาภรณ์ เลิศวีรพล. (2565, ม.ค.-มิ.ย.). การพัฒนาทักษะครูเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผู้เรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโรงเรียนพิศาลปัญญวิทยา. วารสารชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพครู, 2(1), 47-71.

ธนชัย ยมจินดา. (2559). แนวคิดและหลักการบริหารกลยุทธ์. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ธนนท์ วีรธนนท์. (2559). การพัฒนาระบบองค์การเพื่อควมมีประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษาพิเศษ
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎ์บัณฑิต). มหาวิทยาลัย
สยาม

ธนพงศ์ รักดีเจริญ. (2565). แผนปฏิบัติการดิจิทัล (พ.ศ. 2566 - 2570). กรุงเทพฯ: สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา.

ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Management*). CU Book: กรุงเทพฯ.

ธนานันท์ วิลไลลักษณ์. (2565, พ.ค.-ส.ค.). Big Data สำหรับพัฒนาการศึกษาของไทยเพื่อความ
ยั่งยืน. วารสารรัฐสภาภิรักษ์, 63(2), 88-103.

ธรรพรธ อนุเวช. (2564, ก.ค.-ธ.ค.). แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์,
8(7), 185-198.

ธัชพนธ์ สรภูมิ. (2564, ต.ค.-ธ.ค.). การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ด้วย Mobile
Learning ในรูปแบบเชิงรุกเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน ในสถานการณ์การแพร่ระบาด
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 8(2), 48-62.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2567). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีรภัทร โคตรบรรเทา. (2563, ก.ย.-ธ.ค.). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 1. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 151-161.

ธีระดา ภิญญ. (2561, ก.ค.). เทคนิคการแปลผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับงานวิจัย. วารสาร
ปัญญาภิวัฒน์, 10(1), 292-304.

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2560, ม.ค.-มิ.ย.). การประเมินความต้องการจำเป็นทางการศึกษาและการ
บริหารการศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 14(26), 118-129.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555, ม.ค.-มิ.ย.). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. วารสารวิจัยและพัฒนา
หลักสูตร, 2(1), 68-74.

นราพร จันทร์โอชา. (2562). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC). สืบค้นจาก

<https://www.youtube.com/watch?v=XLg8SzG4HFk>

นฤมล คล้ายริน. (2565, ก.ค.-ธ.ค.). การพัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สำหรับครูโรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. *HRD Journal*, 12(2), 1-13.

นันทรัตน์ เจริญกุล. (2564). การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทิพร ฉัตรแก้ว. (2562, มี.ค.-เม.ย.). ยุทธศาสตร์โรงเรียนพระราชวังกับการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. *Veridian E-Journal*, 12(2), 257-274.

นิตยา เพ็ญศิริินภา. (2555). กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ชุมชนวิสาหะระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).

สืบค้นจาก http://library1.nida.ac.th/ejournpdf/jamx/jamxv05n03/jamx-v05n03_c01.pdf

บรรจงค์ วรเศรษฐสุโขศิริ. (2562). การพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในศตวรรษที่ 21. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

บุญอ้อม โคมที. (2556). การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis). สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.):

ปรกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว. (2563). ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ปนัดดา อภิชาสิริกุล. (2567, ต.ค.-ธ.ค.). แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครู เพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเข้เกร. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 6(4), 47-65.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2561). แนวคิดหลักการและกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ คุณภาพและผสมวิธีการเขียนวิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559, ต.ค.-ธ.ค.). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 29(2), 31-48.

- ปรารภนา หลีกภัย. (2563, ม.ค.-เม.ย.). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูใน
จังหวัดตรัง. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 19(1), 93-113.
- ปวยชัย งาม. (2565). การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพิชัยด้วยชุด
กิจกรรมตามแนวคิด *Outward Mindset* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
พิษณุโลก อุตรดิตถ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ปัทม ไกรวิญญู. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนา
นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปิตินายก ต้นปิติ. (2550). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (*Results-based Management*).
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปิยะธิดา ปัญญา. (2566). สถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2560). การนิเทศการศึกษา. ราชบุรี: โรงพิมพ์ศรีอักษร.
- บุญยวีร์ ไกรรักษ์. (2567, ม.ค.-เม.ย.). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อส่งเสริมความเป็น
พลเมืองโลกของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเขาสามมิง-บ่อไร่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 9(1), 861-872.
- พงศ์เทพ พรหมตรุข. (2565, ก.ค.). การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่าง
ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. *Journal of
Roi Kaensarn Academi*, 7(7), 225-237.
- พงษ์สิทธิ์ เพชรผล. (2559). การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้าง
คุณภาพของความเป็นพลเมือง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พระสมุห์นริศ นรินโท (แช่น้ำ). (2561). การพัฒนาครูเพื่อคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. (2563). การพลิกโฉมระบบการศึกษาเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์วิทย์ เลี้ยงชีพชอบ. (2561). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด
คนไทย 4.0. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- พิเศษฐ ไชยสุภา. (2562, เม.ย.-มิ.ย.). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 46(2), 119-137.
- พินิจ มีทองคำ. (2559). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคนิค *SWOT Analysis*.
ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- พิบูล ทีปะपाल. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิพัฒน์ ไม้แก้ว. (2564, มี.ค.). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 8(3), 303-317.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิมพ์พิชญ์ สุภายอง. (2563). การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านกลาง ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2563). การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลังกับ *PLC* เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2565). สมรรถนะการนิเทศเชิงรุก ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสมัย สิมสีพิมพ์. (2565, ม.ค.-เม.ย.). การพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโรงเรียนบ้านน้ำพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16(1), 135-147.
- พีรวัฒน์ เพ็ชรทอง. (2563, ส.ค.). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 7(8), 204-217.
- พลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ภควัต ศรียารัตน์. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบของจิตสำนึกความเป็นครูรุ่นใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ภักดี มานะหิรัญเวท. (2555). หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สยามบุ๊ก จำกัด.

ภักดิ์ทิรา สุปการ. (2557). รูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาณุณี ดิมังกร. (2566, ก.ย.-ต.ค.). ความเป็นเลิศทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

Journal of Sustainable Social Development, 1(5), 1-16.

ภาณุวัฒน์ แก้วพุด. (2567, ก.ย.). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศ ติดตาม และ

ประเมินผลโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มโรงเรียนฟากท่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(9), 189-205.

มารุต พัฒผล. (2566). การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒ.

มุกดา เลขะวิวัฒน์. (2555). การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุทธ ไถยวรรณ. (2563). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย AMOS พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุทนา พรหมณี. (2560). ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร : การสั่งการและการ

มอบหมายงาน. สืบค้นจาก

<http://web.nke.kku.ac.th/bnnpet/ebook/data3/learning/lesson4.pdf>

รังสรรค์ มณีเล็ก. (2560). การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ทิพย์พัลลเคชั่น.

รัตนาวดี เทียงตรง. (2564). การศึกษาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2. (วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

รุ่งชัชดา พรเวชะชาติ. (2557). การนิเทศการศึกษา. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

ลักษณา ศิริวรรณ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Management*. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วชิรา เครือคำอ้าย. (2558). การนิเทศการศึกษา. เชียงใหม่: ส.การพิมพ์.

วรกมล สุนทะโรจน์. (2567, พ.ค.-ส.ค.). โปรแกรมการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพ

จริงสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. วารสาร

การบริหารและนิเทศการศึกษา, 15(2), 150-165.

วรรณสิริ สร้างเอี่ยม. (2562). หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- วรวัจน์ สารกุล. (2564). ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วรสรณ์ เนตรทิพย์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีม
ของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุญช์บัณฑิต). มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นจาก
<http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/.pdf>
- วราพินทร์ ชาววิวัฒน์. (2565). แนวทางการส่งเสริมทักษะดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
นเรศวร, พิษณุโลก.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ธนบุรี.
- วรลักษณ์ อาจวิชัย. (2565). การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
คุุญช์บัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- วรลือ วัฒนชาติ และ นภัส ศรีเจริญประมง. (2561). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
สมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัยในจังหวัดจันทบุรี. (กองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วสันต์ อดิศักดิ์. (2546, ก.ย.-ต.ค.). การบูรณาการเทคโนโลยีในการฝึกหัดครู. วารสารคณะ
ศึกษาศาสตร์, 1(1), 1-13.
- วัชร ขาวสังข์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ยะลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏยะลา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2559). การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร. กรุงเทพฯ: อนงศ์ศิลป์การ
พิมพ์.
- วิไลลักษณ์ ลังกา. (2560, ม.ค.). อนาคตภาพของคุณลักษณะครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-
2569). วารสารวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 11(1), 36-50.
- วิจารณ์ พานิช. (2557). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์

วงศ์.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2562). การถอดบทเรียนเพื่อการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก

<http://www.curriculumandlearning.com/upload/Books/LessonLearnedtoTransform1577326265.pdf>

วิจิต แสงสว่าง. (2559, ต.ค.-ธ.ค.). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 17(4), 26-39.

วิจิตร วรรณาสวัสดิ์. (2566). รูปแบบการนิเทศการศึกษาแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ *Strategic Management and Business Policy*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.

วีรวิทย์ ปิยนนทศิลป์. (2561, ก.ค.-ธ.ค.). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 27(2), 10-11.

วุฒิชัย ชูปลอด. (2561). การพัฒนาตนเองด้านงานวิชาการของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 13. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ศรันยดิษฐ์ เบญจพงศ์. (2562). โฉมหน้าการบริหารผลการปฏิบัติงาน *Corresponding author*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.

ศศิธร พันธ์ชัย. (2565, มิ.ย.). รูปแบบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 10(4), 1639-1653.

ศักดิ์ดิษฐ์ ไรจน์สรณมย์. (2563, ก.ค.-ธ.ค.). สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความฉลาดรู้ทางดิจิทัลของนักเรียน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 17(2), 319-334.

ศิริภัสสร วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Development*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เต็มวงษ์. (2560, ก.ย.-ธ.ค.). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 28(3), 27-35.

- สงบ อินทรมณี. (2562, ม.ค.-มิ.ย.). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 353-360.
- สถาพร นาวานุเคราะห์. (2562). การศึกษารูปแบบการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา กองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2560). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สรชัย พิศาลบุตร เสาวรส ใหญ่สว่าง และปรีชา อัสวเดชาอนุกร. (2550). การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สรุฒิ นุชถาวร. (2567, ม.ค.-เม.ย.). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของครูยุคดิจิทัลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี. วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์, 7(1), 504-522.
- สัจจา เจริญศรีเมือง. (2567, เม.ย.-มิ.ย.). การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมเป็นฐาน ของครูโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. วารสารศิลปะการจัดการ, 8(2), 428-444.
- สัณห์ชัย สิริปยานนท์. (2565, ก.ค.). การศึกษาการดำเนินการพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร. *Journal of Modern Learning Development*, 7(6), 269-279.
- สายวินิตย์ ดวงสนาม. (2563, ม.ค.-เม.ย.). การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 8(1), 485-498.
- สายหยุด ใจสำราญ. (2556). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2568). นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2567-2568. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ. สืบค้นจาก

<http://www.bbt.ac.th/pdf/2.%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%97>

[%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%95%E0%B8%B2%E0%B8%A1%20%E0%B8%A1%E0%B8%90.2561.pdf](#)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.ศธ. (2567). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/>
- สิริพร อินทรธรรม. (2566, ก.ค.-ธ.ค.). การศึกษาแนวทางสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 9(2), 63-72.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2559). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 17(4), 216-224.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชนา โกมลวง. (2563). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 21: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชาติ ธาราธำรงเวช. (2563). Leadership. สืบค้นจาก <http://www.kruinter.com/data/15-7.PDF>
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์: *Strategic Management*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.

- สุทธิมา ชำนาญเวช. (2566). การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (*Quantitative Analysis*). กรุงเทพฯ: คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธาริณี วงศ์ใหญ่. (2563). การพัฒนาองค์การและการมีส่วนร่วมในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความ
ผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลาหันทน์. (2550). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภมาส อังศุโชติ. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์:
เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุรมงคล นิมจิตต์. (2560, ก.ค.-ธ.ค.). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความ
ได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
วารสารวิชาการ *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(2), 129.
- สุวิมล ตีรภานันท์. (2557). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2560). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น = *Needs assessment research*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558, ก.ค.). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา:
กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. วารสารการวัดผลการศึกษา, 21(1), 15-
33.
- อนันต์ ศรีอำไพ. (2560). เอกสารประกอบการสอน วิชา 0501702 การบริหารทรัพยากรบุคคลทาง
การศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2555). *Strategic Management* การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: บริษัท นำศิลป์
โฆษณา จำกัด.
- อภริณี จริยรังสีโรจน์. (2562). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามแนวคิด
แรงงานที่มีนวัตกรรมในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- อภิสร ศรีบุญกุล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- อรุณ รักธรรม. (2554). การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2559). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สสท.สมาคม ส่งเสริม (ไทย-ญี่ปุ่น)
- อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. (2563). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัสยานี วาโดร์. (2561, พ.ค.-ส.ค.). การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อกตามแนวคิดเพื่อนช่วยเพื่อน เรื่องการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 29(2), 29-42.
- อำนาจ เปาจีน. (2565, ม.ค.-เม.ย.). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 5(1), 67-76.
- อิศราวดี ชำนาญกิจ. (2563). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นจาก <http://www.leadership.exteen.com/teaching>





ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์	ข้าราชการบำนาญภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.อนิรุทธิ์ บุญเกื้อ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าข้ามตั้ง ตรงจิต 10
5. นายรัฐภูมิ ฉัตรวิโรจน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองสระ (สภาวิทยาคูทิศ)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. อาจารย์ ดร.พุฒวิทย์ บุนนาค	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร.พัฒนจิตา กนกพงษ์เสถียร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. นางสาวมูทิตา กกแก้ว	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
4. ดร.กำพล วิลลายลัย	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนธนบุรีวรเทพี พলরক্ষ
5. ดร.โมไฉย อภิศักดิ์มนตรี	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนเจ้าพระยา วิทยาลัย
6. ดร.มนิสรา ศุภกิจ โคลเยส	ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติไอเอสเรนูดปาร์ค
7. นายอภิรักษ์ วาราชนนท์	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
- สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง "องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล" เป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ดำเนินการโดย นายทรงกลด เจริญวรกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
2. เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 350 คน

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล



การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ : ดร.อนิรุทธิ์ บุญเกื้อ

ขอให้ท่านพิจารณาข้อสอบในแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หากข้อความสอดคล้องกับเนื้อหา/ระดับพฤติกรรม

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 0 หากไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับเนื้อหา/ระดับพฤติกรรม

เต็มเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง -1 หากข้อความไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/ระดับพฤติกรรม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น					
1	ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของ สภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร				
2	ควรมีการระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่ อยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด				
3	ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด				
4	ควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาอย่างเป็นระบบ				
5	ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทาง การศึกษาได้รับทราบ				
6	ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความ ต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการ ศึกษา				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการประเมินความต้องการจำเป็น					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล					
7	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล				
8	ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
9	ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร				
10	ควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน				
11	ควรมีการส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล					
ด้านการพัฒนาวิชาชีพ					
12	ควรมีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา				
13	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา				
14	ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัล				
15	ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษา				
16	ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการพัฒนาวิชาชีพ					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านการพัฒนาองค์กร					
17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร				
18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
19	ควรมีการสนับสนุนช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา				
20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น				
21	ควรมีการสนับสนุนให้เกิดระบบเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์กร					
ด้านการประเมินผล					
22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน				
23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา				
24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้				
25	ควรมีการติดต่อสื่อสารกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน				
26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข				
27	ควรมีการประเมินผลการทำงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการประเมินผล					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษาคุณดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
28	ควรมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม				
29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคล				
30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา				
32	ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง				
33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล				
34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ด้านการนิเทศติดตาม					
35	ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม				
36	ควรมีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน				
37	ควรมีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม				
38	ควรมีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา				
39	ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง				

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษาสุคติจิวัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
40	ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศ				
41	ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป				
42	ควรมีการประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการนิเทศติดตาม					



สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงและความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็น (ร่าง) แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งทำการประเมินความเที่ยงตรงโดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- คะแนน +1 หมายถึง ท่านมั่นใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ
- คะแนน 0 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ
- คะแนน -1 หมายถึง ท่านมั่นใจว่าประเด็นคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามปฏิบัติการ

โดยผู้วิจัยนำคะแนนการประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง และพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่า 0.8 ขึ้นไป มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม หรืออาจพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่า 0.4 - 0.6 ที่มีประเด็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจจากผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ที่ปรึกษา นำมาพิจารณาแก้ไขตามความเหมาะสม เพื่อนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล



ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น									
1	ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2	ควรมีการระบุความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงสิ่งที่อยากให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3	ควรมีการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรว่ามีลักษณะเช่นใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4	ควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
5	ควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
6	ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา เพื่อลดภาระของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล									
7	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
8	ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
9	ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
10	ควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
11	ควรมีการส่งเสริมจุดเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการพัฒนาวิชาชีพ									
12	ควรมีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
13	ควรมีการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการได้รับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
14	ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะการรู้ดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
15	ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
16	ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการพัฒนาองค์กร									
17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
19	ควรมีการสนับสนุนช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กรเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สวัสดิการยืดหยุ่น และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
21	ควรมีการสนับสนุนให้เกิดระบบเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการประเมินผล									
22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
25	ควรมีการติดต่อสื่อสารกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
27	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน									
28	ควรมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคล	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
32	ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	การประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการนิเทศติดตาม									
35	ควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
36	ควรมีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
37	ควรมีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
38	ควรมีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
39	ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมามอบความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
40	ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
41	ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศครั้งต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
42	ควรมีการประชุมสรุปผลจากการดำเนินงานนิเทศติดตาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรเพิ่มเติมในส่วนของแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้กำหนด
2. การเลือกใช้คำในข้อคำถามยังมีความกำกวม หรือไม่ชัดเจน ควรปรับให้มีความกระชับและสื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจอย่างชัดเจน
3. ข้อคำถามในบางประเด็นควรเพิ่มคำสำคัญ เพื่อให้สามารถสื่อความได้ตรงกับการศึกษาในยุคดิจิทัล

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เรื่อง องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
- แบบสอบถาม เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
- แบบประเมิน กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง
เรื่อง "องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล"

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ดำเนินการวิจัยโดย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. เพื่อค้นหาหรือให้ได้มาซึ่งแนวคิดสำคัญและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล รวมทั้งรายละเอียดและคุณลักษณะแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปพัฒนาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ ผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) จากผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน

ผู้วิจัยใคร่ขอเรียนแจ้งว่า การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นไปโดยความสมัครใจ ซึ่งก่อนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ชี้แจงและสอบถามความยินยอมจากผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกคน โดยผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถปฏิเสธการให้ข้อมูลในส่วนที่ไม่อาจเปิดเผยได้ เพื่อไม่ให้กระทบต่อสภาพจิตใจและองค์การขอความยินยอมภายหลังจากที่ชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ซักถามเป็นเวลา 5-10 นาที เพื่อทำความเข้าใจและตัดสินใจในการเข้าร่วม ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ประเด็นคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง
ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รายบุคคล

1. ชื่อ-นามสกุล : _____
2. เพศ : ☐ ชาย ☐ หญิง
3. อายุ : _____
4. วุฒิการศึกษา : _____
5. ประสบการณ์ในการทำงาน : _____ ปี
6. สังกัด : _____
7. ตำแหน่ง : _____
8. วันและเวลาที่สัมภาษณ์ : . _____
9. สถานที่สัมภาษณ์ : _____

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

คำถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กร ควรมี "แนวทางการปรับตัวอย่างไร" เพื่อให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

2. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กร ควรกำหนดหรือดำเนิน "นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" อย่างไร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

3. ท่านคิดว่าหน่วยงาน/องค์กร ควรมีการปรับปรุง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" อย่างไร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

4. ท่านคิดว่า "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ" ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยอะไรบ้าง

5. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลก่อให้เกิดผลกระทบหรืออุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน/องค์กร อย่างไรบ้าง

คำถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 : สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ท่านคิดว่าสถานศึกษา ควรมี "แนวทางการปรับตัวอย่างไร" เพื่อให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

2. ท่านคิดว่าสถานศึกษา ควรกำหนดหรือดำเนิน "นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" อย่างไร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

3. ท่านคิดว่าสถานศึกษา ควรมีการปรับปรุง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" อย่างไร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทในยุคดิจิทัล

4. ท่านคิดว่า "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ" ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยอะไรบ้าง

5. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลก่อให้เกิดผลกระทบหรืออุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานศึกษา อย่างไรบ้าง

ตอนที่ 3 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

1. ท่านคิดว่าในยุคนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ควรมีส่วนประกอบดังต่อไปนี้หรือไม่ และ ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 1 : การประเมินความต้องการจำเป็น

☐ ควรมีส่วนประกอบนี้

☐ ไม่ควรมีส่วนประกอบนี้

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 2 : การพัฒนาปัจเจกบุคคล

☐ ควรมีส่วนประกอบนี้

☐ ไม่ควรมีส่วนประกอบนี้

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 3 : การพัฒนาวิชาชีพ

☐ ควรมีส่วนประกอบนี้

☐ ไม่ควรมีส่วนประกอบนี้

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 4 : การพัฒนาองค์กร

☐ ควรมีส่วนประกอบนี้

☐ ไม่ควรมีส่วนประกอบนี้

ถ้ามี ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 5 : การประเมินผล☐ ควรมีองค์ประกอบนี้☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้**ถ้ามี** ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 6 : การบริหารผลการปฏิบัติงาน☐ ควรมีองค์ประกอบนี้☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้**ถ้ามี** ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 7 : การนิเทศติดตาม☐ ควรมีองค์ประกอบนี้☐ ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้**ถ้ามี** ควรมีรายละเอียดหรือคุณลักษณะอะไรบ้าง

2. เมื่อกล่าวถึง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ท่านคิดว่าในยุคปัจจุบันมีองค์ประกอบหรือประเด็นใดที่น่าสนใจบ้าง

ผู้สัมภาษณ์_____

วันที่_____

เวลา_____

แบบสอบถาม

เรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง "องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" เป็นส่วนหนึ่งของปฏิญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ดำเนินการโดย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
2. เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 350 คน

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความเห็นของท่านให้มากที่สุด และโปรดตอบแบบสอบถามนี้โดยไม่ต้องแจ้งชื่อ นามสกุล หรือระบุรหัสแสดงตัวตนใด ๆ ลงในแบบประเมิน และหากผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่สะดวกในการให้ข้อมูล สามารถปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการได้ทุกเมื่อ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

[] ชาย [] หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ปริญญาตรี
[] ปริญญาโท
[] ปริญญาเอก

3. ตำแหน่ง

[] ผู้อำนวยการ
[] รองผู้อำนวยการ
[] ข้าราชการครู

4. วิทยฐานะ

[] ไม่มีวิทยฐานะ
[] ข้าราชการ
[] ข้าราชการพิเศษ
[]เชี่ยวชาญ
[]เชี่ยวชาญพิเศษ

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

[] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี
[] 11 - 20 ปี
[] 21 - 30 ปี
[] 31 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของสถานศึกษา

[] ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา
[] ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน
[] ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน
[] ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
ด้านการพัฒนาองค์กร						
17	ควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์					
18	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
19	ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
20	ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
21	ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง					
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์กร						
ด้านการประเมินผล						
22	ควรมีการประชุมหารือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน					
23	ควรมีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา					
24	ควรมีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้					
25	ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน					

ลำดับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น				
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
26	ควรมีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข					
27	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล					
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการประเมินผล						
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน						
28	ควรมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม					
29	ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อการติดตามและวัดผลตามข้อเท็จจริงโดยปราศจากการใช้วิจารณ์ของปัจเจกบุคคล					
30	ควรมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานพื้นฐาน งานยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
31	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
32	ควรใช้ระบบแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง					
33	ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล					
34	ควรมีการให้รางวัล / ยกย่องชมเชยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice)					
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน						

[illegible]

ประเด็นการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
18. สถานศึกษามีการปลูกฝังค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร											
19. สถานศึกษามีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารหลักภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของครูและบุคลากรทางการศึกษา											
20. สถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น											
21. สถานศึกษามีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง											
ด้านการประเมินผล											
22. สถานศึกษามีการประชุมหรือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน											
23. สถานศึกษามีการใช้ระบบกรรมการในการประเมินผลงาน โดยกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยมีกรรมการเป็นผู้ตรวจสอบและยืนยันคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา											

ประเด็นการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
24. สถานศึกษามีการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มงาน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้											
25. สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน											
26. สถานศึกษามีการประเมินผลสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริงในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและแนวทางการแก้ไข											
27. สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล											
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน											
28. สถานศึกษามีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างเป็นธรรม											
29. สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้ชัดเจนเพื่อการติดตามและวัดผล											

[illegible]

ประเด็นการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ด้านการนิเทศติดตาม											
35. สถานศึกษามีการกำหนดคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการนิเทศติดตามให้ชัดเจน											
36. สถานศึกษามีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกำหนดแนวทางในการนิเทศติดตาม											
37. สถานศึกษามีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัญหา มาใช้วางแผนการดำเนินการนิเทศติดตาม											
38. สถานศึกษามีการจัดทำตารางการนิเทศอย่างชัดเจนประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา											
39. สถานศึกษามีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักของการนิเทศที่ถูกต้อง											
40. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลในรูปแบบออนไลน์											
41. สถานศึกษามีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการนิเทศติดตามเพื่อนำไปพัฒนาในกระบวนการนิเทศ											

ประเด็นการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
42. สถานศึกษามีการประชุม สรุปผลจากการดำเนินงาน นิเทศติดตาม											





แบบประเมิน กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ซึ่งการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการโดย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิโปรดแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความอนุเคราะห์และการเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบประเมินเพื่อการวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายทรงกลด เจนจิรวงศ์

นิสิตปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทร 089-124-2999 E-mail : likid.teacher@gmail.com

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	
กลยุทธ์รองที่ 1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.1 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมในบริบทของสถานศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.2 สนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้อง	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.3 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.4 รายงานฐานข้อมูลการประเมินตนเองและแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.5 จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
สำรวจตนเองเกี่ยวกับความต้องการในการ Upskill - Reskill	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.6 จัดกิจกรรมที่ ปลูกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีในการพัฒนา ตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่ สำคัญในยุคดิจิทัล โดยให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.7 ประสานกับ หน่วยงานภาครัฐจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการ จำเป็นที่เหมาะสมภายใต้สภาพสังคมปัจจุบัน	
กลยุทธ์รองที่ 1.2 สนับสนุนแนวทางในการ ประเมินความต้องการจำเป็นของครูและ บุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 1.2.1 กำหนด คณะกรรมการในการกำกับติดตามการพัฒนา ตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 1.2.2 ให้ข้อมูลหรือ ทางเลือกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ไม่ทราบถึงความต้องการของตนเองในการ พัฒนาเกี่ยวกับทักษะหรือสมรรถนะสำคัญ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการ วิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับการอบรม/พัฒนา ทักษะที่น่าสนใจและกำลังเป็นกระแส	
วิธีการดำเนินการที่ 1.2.3 จัดการประชุม เพื่อสรุปผลเกี่ยวกับความต้องการที่จะได้รับ การพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและ การดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง	
วิธีการดำเนินการที่ 1.2.4 มอบหมายภาระ งานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมตาม ศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 1.2.5 สนับสนุนการ จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการ ประเมินความต้องการของครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน	
กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาสู่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล	
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ยกระดับศักยภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาตามความแตกต่าง และความถนัด	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.1 ประสานความ ร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการเป็น วิทยากรอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.2 สนับสนุนครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อเป็นครูแกนนำหรือวิทยากร ที่ให้ความรู้กับสถานศึกษาต่างสถาบัน	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.3 ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้สร้างนวัตกรรมผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมวิชาชีพ	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.4 บริหารจัดการ ช่วงเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความ เหมาะสมและสามารถนำองค์ความรู้ไป ประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.5 ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและ สามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.6 เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ออกแบบ กิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะตาม ความต้องการที่หลากหลาย	
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.7 เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงวัยแตกต่าง กัน ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อ เสริมสร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร	
กลยุทธ์รองที่ 2.2 เสริมสร้างความตระหนัก เกี่ยวกับจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและ บุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.1 ประสานวิทยากร ภายนอกเพื่อจัดการอบรมด้านความตระหนัก เกี่ยวกับมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.2 คัดเลือกครู ต้นแบบ ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในการปฏิบัติตนตาม	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
จรรยาบรรณวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษาและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.3 สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพโดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำกับดูแล	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.4 สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการส่งต่อข้อมูล และปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.5 สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทรงคุณวุฒิภายนอก ในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.6 จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Learning - SEL) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมต่อการจัดการเรียนรู้	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.7 จัดอบรมเทคนิคการสอนแบบสร้างสรรค์และการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.8 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการเข้าสู่สังคม	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.9 สนับสนุนให้เก็บข้อมูลในลักษณะ Big Data ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.10 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร	
กลยุทธ์รองที่ 2.3 พลิกโฉมองค์กรสู่สถานศึกษายุคดิจิทัล	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.1 ปรับเปลี่ยนนโยบายที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.2 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.3 ประสานการทำงานกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ สมาคมผู้ประกอบการและครูฯ เครือข่ายผู้ประกอบการและสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านที่จำเป็นเร่งด่วน	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.4 จัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.5 ปลุกฝังความรักสถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ครูรุ่นใหม่ได้ตระหนักและอุทิศตนเพื่อองค์กร	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.7 ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.8 จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการส่งสารและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.9 สนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการออกแบบกิจกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลและการนิเทศติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริง	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวิธีการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประชุมร่วมกัน	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.2 สนับสนุนให้เกิดการกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผล โดยเน้นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุยซักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการประเมินครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.4 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.6 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.7 ผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.8 สนับสนุนให้มีการ ยกย่องและเชิดชูเกียรติครูผู้สอนและบุคลากร ทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างในด้านของ ความรู้และคุณธรรม	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.9 ประชุมชี้แจง เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนของครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความ เข้าใจและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ ยุติธรรม	
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.10 ใช้ระบบ แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและ ต่อเนื่อง	
กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาแนวทางการนิเทศ ติดตามในรูปแบบ 360 องศา	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.1 ประสานความ ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ ขอความอนุเคราะห์ศึกษานิเทศก์กำกับและ ติดตามกระบวนการนิเทศในชั้นเรียนของครู และบุคลากรทางการศึกษา	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.2 แต่งตั้ง คณะกรรมการผู้รับผิดชอบในด้านการนิเทศ ติดตามของครูและบุคลากรทางการศึกษา	

ประเด็นการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
เพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรใน สถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.3 ประชุมชี้แจงเพื่อ สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการ นิเทศการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.4 ผู้บริหาร สถานศึกษาตรวจสอบแผนการนิเทศของครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนเข้ารับการ นิเทศ	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.5 ปรับเปลี่ยน แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศ ซึ่งผลลัพธ์ ปลายทางจะต้องเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้เรียน	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.6 ประยุกต์ใช้ แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับ การนิเทศในรูปแบบออนไลน์	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.7 สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์และปราศจากอคติภายหลังจาก กระบวนการนิเทศติดตาม	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.8 จัดการประชุม เพื่อสรุปผลการนิเทศประจำปีของครูและ บุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นรายบุคคล	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

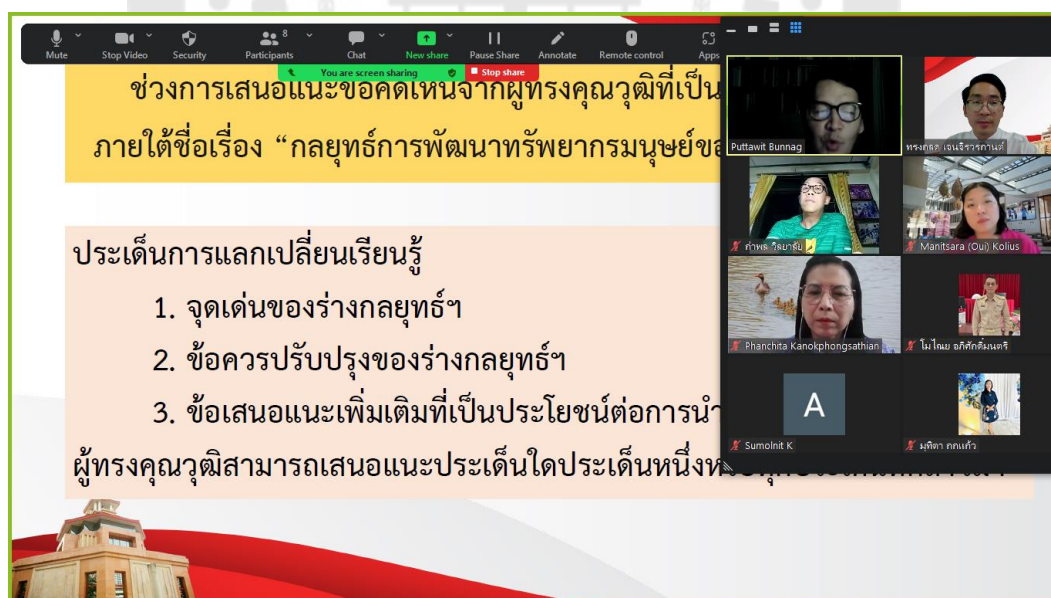
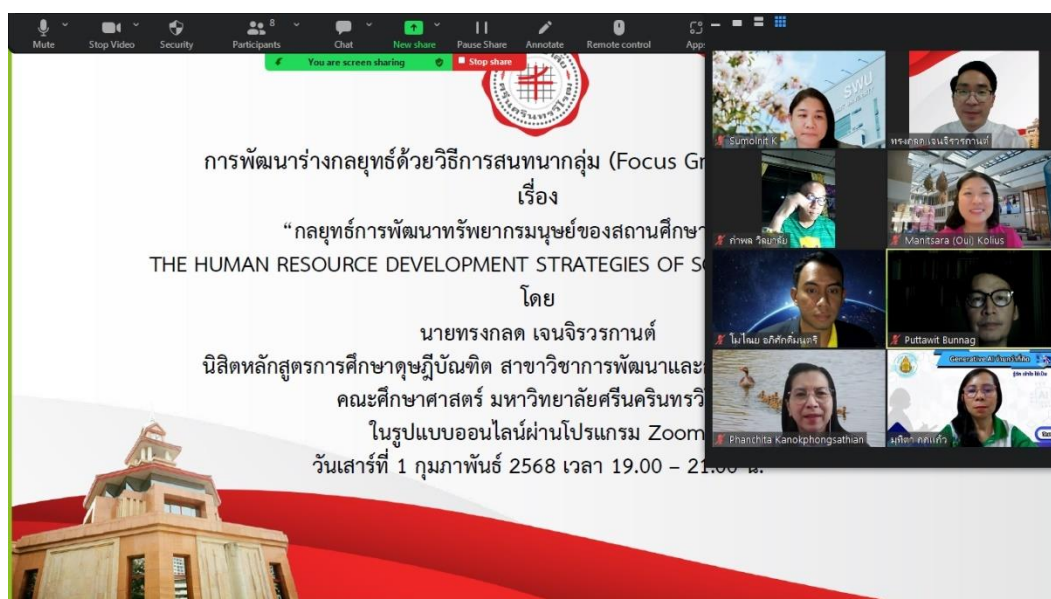
.....

(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง



ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม





แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล" ซึ่งการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการโดย นายทองกลด เจนจิรวรกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ขอความกรุณาท่านโปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายทองกลด เจนจิรวรกานต์

นิสิตปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทร 089-124-2999 E-mail : likid.teacher@gmail.com

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาคุณิจิทัต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ในระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ด้านความเหมาะสม	
ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ด้านความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง
5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
กลยุทธ์หลักที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา											
กลยุทธ์รองที่ 1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่สอดคล้องกับสถานศึกษา											
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.1 กำหนดเป้าหมายร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ											
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพแวดล้อมในบริบทของสถานศึกษา											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.3 จัดกิจกรรมที่ สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้ สำรวจตนเองเกี่ยวกับ ความต้องการในการ Upskill – Reskill											
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.4 จัดกิจกรรมที่ ปลุกฝังเกี่ยวกับทัศนคติที่ ดีในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญ ในยุคดิจิทัล โดยให้ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาทุกคนมีส่วนร่วม											
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.5 รายงานฐานข้อมูล การประเมินตนเองและ แผนพัฒนาตนเอง รายบุคคล (ID-Plan) ของ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่เป็นปัจจุบัน											
วิธีการดำเนินการที่ 1.1.6 ประสานกับ หน่วยงานภาครัฐจัด											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง											
กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ครูและผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัล											
กลยุทธ์รองที่ 2.1 เสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา											
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.1 วิเคราะห์แนวโน้มและติดตามข่าวสารการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้กับบุคลากรในองค์กร											
วิธีการดำเนินการที่ 2.1.2 ประสานวิทยากรภายนอกเพื่อจัดการอบรมด้านความตระหนักรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ยกระดับศักยภาพของครู และบุคลากรทางการ ศึกษาตามความแตกต่าง และความถนัด											
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.1 สนับสนุนครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่ มีความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นครูแกนนำหรือ วิทยากรที่ให้ความรู้กับ สถานศึกษาต่างสถาบัน											
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.2 ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้ สร้างนวัตกรรมผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ผลงานและ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ ร่วมวิชาชีพ											
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.3 ประสานความ ร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอกในการเป็น วิทยากรอบรมแก่ครูและ บุคลากรทางการศึกษา											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.4 บริหารจัดการ ช่วงเวลาการอบรมเชิง ปฏิบัติการให้มีความ เหมาะสมและสามารถนำ องค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ ได้จริงในชีวิตประจำวัน											
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.5 ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีใน กระบวนการพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความ สะดวกและสามารถ พัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลา											
วิธีการดำเนินการที่ 2.2.6 เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาได้ออกแบบ กิจกรรมพัฒนาและ เสริมสร้างทักษะตาม ความต้องการที่ หลากหลาย											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.3 นำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทใน การบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การ เปลี่ยนแปลง											
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.4 ประสานการทำ กิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย และ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา อาทิ สมาคม ผู้ปกครองและครู เครือข่ายผู้ปกครอง และสมาคมนักเรียนเก่า เพื่อจัดหาทรัพยากร ทางการศึกษาในการ พัฒนาสถานศึกษาใน ด้านที่จำเป็นเร่งด่วน											
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.5 ปลูกฝังความรัก สถาบันผ่านกิจกรรมกลุ่ม สัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากร บรรจุใหม่และบุคลากรที่ ย้ายเข้ามาใหม่ได้ตระหนัก และอุทิศตนเพื่อองค์กร											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.6 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์											
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.7 ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมในด้านของงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าเป็นสำคัญ											
วิธีการดำเนินการที่ 2.3.8 จัดทำระบบเครือข่ายระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนวิธีการ ประเมินผลและการนิเทศ ติดตามของครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้ สอดคล้องกับสภาพจริง											
กลยุทธ์รองที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนแนวทางการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้ สอดคล้องกับสภาพจริง											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.1 สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและ วิธีการประเมินผลของครู และบุคลากรทางการ ศึกษาผ่านการประชุม ร่วมกัน											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.2 สนับสนุนให้เกิด กรอบในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นการประเมินผล แบบไม่เป็นทางการ											

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริงที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย ชักถาม การเขียนสะท้อนผลการปฏิบัติงาน											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.3 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลของครูและบุคลากรทางการศึกษา											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.5 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา											
วิธีการดำเนินการที่ 3.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกัน											

[illegible]

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม น้อยที่สุด → มากที่สุด					ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด → มากที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.3 ประชุมชี้แจงเพื่อ สร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับกระบวนการ นิเทศการเรียนรู้ และ ผลลัพธ์ที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม											
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.4 ผู้บริหาร สถานศึกษาตรวจสอบ แผนการนิเทศของครูและ บุคลากรทางการศึกษา ก่อนเข้ารับการนิเทศ											
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.5 ประยุกต์ใช้ แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สำหรับการนิเทศใน รูปแบบออนไลน์											
วิธีการดำเนินการที่ 3.2.6 สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้ ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์และปราศจาก อคติภายหลังจาก กระบวนการนิเทศติดตาม											

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

(ผู้ประเมิน)

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ง

- จัดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- จัดหมายขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์
- จัดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- จัดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 12412

ที่ อว 8718.1/1303

วันที่ 17 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 089 124 2999

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 12412

ที่ อว 8718.1/1303

วันที่ 17 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 089 124 2999

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ อว 8718/1467

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศรีรักษ์

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรภานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรภานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/1467

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายอนิรุทธิ์ บุญก่อ

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/1467



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายรัฐภูมิ ฉัตรวิโรจน์

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติขอความเห็นชอบเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/176



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

10 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานใน รายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/1505

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศดินทรเดชา

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-672398

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เรื่อง “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” กับ ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ระหว่างเดือนตุลาคม 2567 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Good ๒.

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/1505



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-672398

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เรื่อง “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” กับ ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ระหว่างเดือนตุลาคม 2567 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/1505

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-672398

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เรื่อง “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” กับ 1) ท่าน 2) ดร.อำนาจ อภิษฐ์ และ 3) ดร.บัญชา ปลื้มอารมย์ ดำรงตำแหน่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนตุลาคม 2567 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/1505

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการจัดทำ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจริญวรภานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-672398

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง “องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลการวิจัยในเดือนพฤศจิกายน 2567 โดยสแกนผ่าน QR Code ดังแนบ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนพฤศจิกายน 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/235



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรภานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-672398

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตขอทราบข้อมูล โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษายุคดิจิทัล กับ ท่าน โดยสแกนผ่าน QR Code เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาตขอทราบข้อมูล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

QR Code แบบประเมินกลยุทธ์



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

E-Mail: likid.teacher@gmail.com



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 12412

ที่ อว 8718.1/88

วันที่ 16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาศึกษาคุศล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.พุดวิทย์ บุณนาค เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาศึกษาคุศล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 089 124 2999

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8718/63

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.พัฒนจิตา กนกพงษ์เสถียร เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/63



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางสาวมูทิตา กกแก้ว เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวงศ์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/63

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลักษ์

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999



ที่ อว 8718/63

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/63



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติไอเอสเรนูดปาร์ค

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ที่ อว 8718/63



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน นายอภิรักษ์ วาราชนนท์

เนื่องด้วย นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล” ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 เวลา 19.00 - 21.00 น. ผ่านระบบ Zoom Meeting ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 124 2999

ประวัติผู้เขียน

