



การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

โดย

นางสาวภัทรา จรรยาธรรม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATION FOR PRIVATE SCHOOL IN DIGITAL ERA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล
โดย	นางสาวภัทรา จรรยาธรรม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. พัชราภรณ์ ดวงชื่น)

59252911 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารสถานศึกษา, สถานศึกษาเอกชน, ยุคดิจิทัล

นางสาว ภัทรา จรรยาธรรม: การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจงจำนวน 13 คน โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ คำมธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นพฤติกรรมการสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดกรอบและทิศทางควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชนควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การเรียนรู้แบบ Active learning การสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) เป็นต้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ 6) การวางแผนงบประมาณต้องครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและต้องมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษาควรมีการจัดสรรอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีคุณภาพและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เรียน และการดำเนินงานของสถานศึกษา

59252911 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : ADMINISTRATION, PRIVATE SCHOOL, DIGITAL ERA

MISS PATTRA JUNYATHUM : ADMINISTRATION FOR PRIVATE SCHOOL IN DIGITAL ERA THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D.

The objective of this research was to study the administration for private school in digital era by using the EFR technique (Ethnographic futures research) through unstructured interviews and questionnaires with jury of 13 experts. the statistics used to analyze the data were median and interquartile range by using software packages and content analysis.

The research results were as follows:

The administration of private school in digital era is a multi-method to support the administrative process of the administration in school to accordance with social change which consists of 1) the framework and direction of planning should analyze the environment to ensure that consistent with the school context and social change. 2) curriculum development of private schools should focus on creativity Innovations and upskills that enable to develop thinking processes 3) instructional development should focus on learner participation taking into consideration of differences in the potential of individual learners. 4) human resource recruitment should focus on personnel who have the knowledge and digital skills for learning management and has an open attitude towards cultural diversity. 5) human resource development should encourage and develop the digital capability of personnel to facilitate in teaching 6) Budget planning must cover the allocation of digital device and require networking with various departments in both of the public and private sectors to supporting the digital device 7) supporting and using technology for quality educational management to suit the learner's environment and school management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และช่วยเหลืออย่างดีมาโดยตลอดจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ที่ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และช่วยเหลือ อย่างดีมาตลอด

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบความถูกต้องของ การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อน ๆ ที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยให้เกิด ความมุ่งมั่นในการศึกษาจนทำให้เกิดความสำเร็จในวันนี้

นางสาว ภัทรา จรรยาธรรม

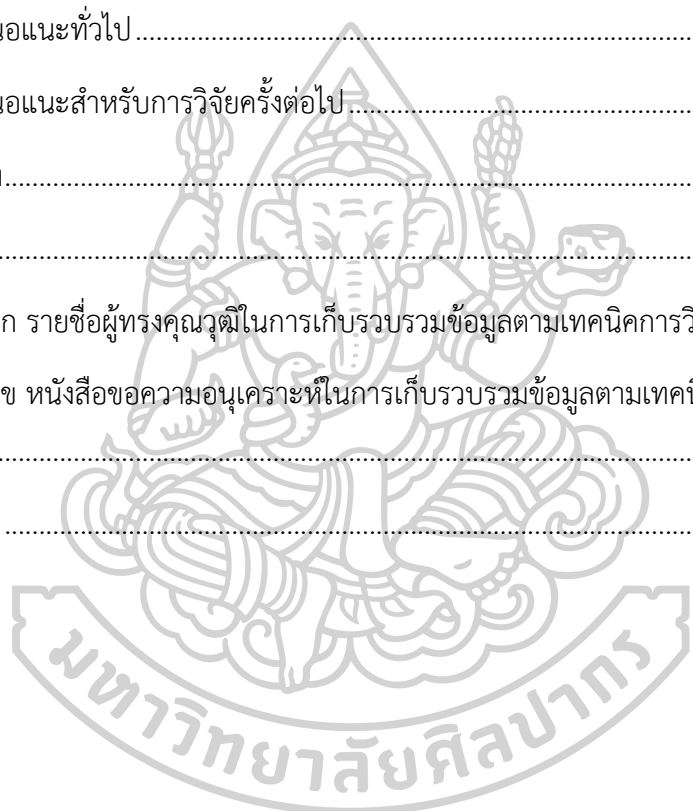


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
ข้อคำถามการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
ความหมายของการบริหาร.....	15
วิวัฒนาการของการบริหาร.....	19
ทฤษฎีการบริหารยุคคลาสสิก (Classical Perspective).....	19
ทฤษฎียุคมุมมองมนุษยนิยม (Humanistic Perspective).....	26
ทฤษฎียุคมุมมองการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Management Science Perspective).....	30
ยุคมุมมองการบริหารร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint).....	31

การบริหารสถานศึกษาเอกชน	55
ประเภทและระดับการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน.....	57
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาเอกชน	58
แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัล	63
ทักษะแห่งพลเมืองยุคดิจิทัล	65
การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.....	67
เทคนิคการวิจัยอนาคต EFR.....	73
องค์ประกอบทั่วไปในการวิจัยแบบ EFR.....	75
ขั้นตอนการวิจัยแบบ EFR	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	78
งานวิจัยในประเทศ.....	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	84
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	86
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	86
ระเบียบวิธีวิจัย.....	89
แผนแบบการวิจัย.....	89
ตัวแปรที่ใช้ศึกษา.....	89
วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	91
สรุป.....	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ตอนที่ 1 ผลการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้.....	92

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จากแบบสอบถามความคิดเห็น	99
.....
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	118
สรุปผลการวิจัย	118
การอภิปรายผล	119
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	133
ข้อเสนอแนะทั่วไป	133
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	133
รายการอ้างอิง	134
ภาคผนวก	142
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EFR	143
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EFR	147
.....
ประวัติผู้เขียน	160

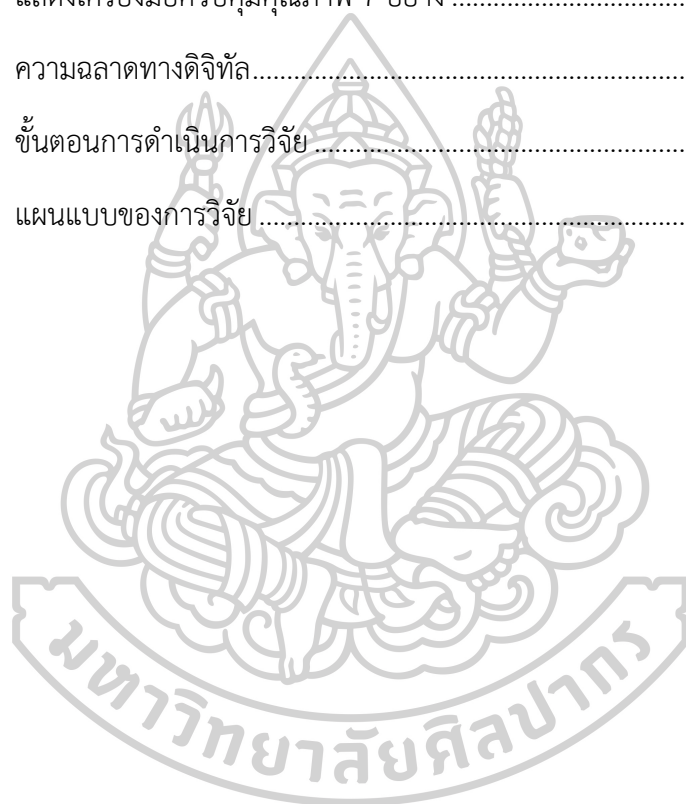


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง	99
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน.....	101
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน	103
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	107
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	110
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนงบประมาณ.....	112
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา.....	115

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	13
แผนภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y	29
แผนภาพที่ 3 แสดงกระบวนการของทฤษฎีระบบ	33
แผนภาพที่ 4 แสดงเครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง	40
แผนภาพที่ 5 ความฉลาดทางดิจิทัล.....	66
แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	88
แผนภาพที่ 7 แผนแบบของการวิจัย.....	89



บทที่ 1

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ได้ระบุถึงวิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม¹ ซึ่งส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 มาเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2580 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ซึ่งการปรับปรุงในครั้งนี้มีพื้นฐานสำคัญคือ สภาวะการณ์และบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสังคมผู้สูงอายุ ทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก ที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (digital revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The fourth industrial revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา² โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม เป้าหมายที่ 4.2 ระบุว่า การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ให้บริการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาทุกแห่งมีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและมีคุณภาพ³ จากผลการประเมินการพัฒนาศึกษา

¹ สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**, เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf

² กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด), ค-ง.

³ เรื่องเดียวกัน, ก.

ในช่วง พ.ศ.2552-2558 พบว่าประเทศไทยยังมีปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในประเด็นที่สำคัญ คือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เยาวชนมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลที่สืบค้นได้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้⁴ การพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ หรือคุณลักษณะผู้เรียนให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ตอบสนองความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง และระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก⁵ นอกจากนี้ยังพบว่าระบบการบริหารจัดการศึกษาของไทยยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎหมาย ระเบียบมากกว่าการบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับการศึกษา (regulator) กับผู้จัดการศึกษา (provider) ยังไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภายใต้การแข่งขันที่เป็นธรรมค่อนข้างน้อย โครงสร้างประชากรวัยเรียนลดลง อัตราส่วนนักเรียนต่อครู จำนวนนักเรียนต่อห้องที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จำนวนสถานศึกษาที่มีจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ระหว่างสถานศึกษาในเขตเมืองและชนบท ทั้งสถานศึกษาของรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันมากขึ้น⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของประเทศไทย อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เป็นจุดที่เชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา เช่น การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การหล่อหลอมให้คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม เป็นคนดี มีสุขภาวะที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และ

⁴ เรื่องเดียวกัน, 65.

⁵ เรื่องเดียวกัน, 66.

⁶ เรื่องเดียวกัน, 70.

เทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต⁷ ซึ่งสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนต้องนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดการศึกษา ในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมาผู้คนได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการใช้ชีวิตเพื่อปรับตัวให้เข้ากับความเร็วก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต โซเชียลมีเดีย และเทคโนโลยีล้ำสมัยอื่น ๆ ยังส่งผลต่อวิถีชีวิตของผู้คน เช่น บ้านอัจฉริยะที่เต็มไปด้วยอุปกรณ์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ทำให้การดำเนินชีวิตของมนุษย์สะดวกสบายมากขึ้น⁸ ซึ่งเห็นได้จากสถิติการใช้อินเทอร์เน็ตในปี 2563 ที่มีสัดส่วนของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมากถึง 49.7 ล้านคน ซึ่งเพิ่มจากจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในปี 2559 ที่มีเพียงแค่ 29.8 ล้านคน⁹ จากสถิติดังกล่าวจะพบว่ามีอัตราการใช้งานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนั้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคที่ทุกสิ่งเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต (Internet of Thing) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทุกสรรพสิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมแห่งโลกยุคดิจิทัลและจะกลายเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศทางการสื่อสารที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินชีวิตของผู้คน นอกจากนี้ความเร็วก้าวหน้าของเทคโนโลยียังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานของสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานความสามารถในการบริหารจัดการ การจ้างงาน ตลอดจนกรอบแนวคิดในการออกแบบธุรกิจเพื่อเพิ่มผลผลิต¹⁰ ดังนั้นการศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชาตินั้นจะต้องมีการจัดวางและออกแบบให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ของสังคมโลกใน 3 ประเด็นดังนี้ ประเด็นที่หนึ่งคือ เวลา (Time) การศึกษาจะต้องตระหนักถึงเวลาของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก ประเด็นที่สองคือ เทคโนโลยี (Technology) ที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัดอย่างมีความสุข ประเด็นสุดท้าย ความคิด (Thinking) ผู้ที่ออกแบบการจะต้องคิดวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนาศึกษาอย่างยั่งยืน¹¹ ซึ่งในปัจจุบันวิวัฒนาการความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบการศึกษาของประเทศไทย

⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)**, เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

⁸ Tracey Wilen, **Digital Disruption** (New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2018).

⁹ สำนักงานสถิติแห่งชาติกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, “สรุปผลที่สำคัญ (สำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2563)” (เอกสารสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2563).

¹⁰ Tracey Wilen, **Digital Disruption** (New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2018).

¹¹ ธงชัย สมบูรณ์, “หัวหรือก้อย: การศึกษาไทยกับสถานการณ์ของสังคมโลก,” **เดลินิวส์** (4 ตุลาคม 2563).

เป็นอย่างมาก การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องมีความยืดหยุ่น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางและหาแนวทางในการจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคมในยุคดิจิทัล¹² โดยต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรที่มีความพร้อมในการรับมือต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ปัญหาของการวิจัย

การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบนับได้ว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการเป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550¹³ ปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในระบบทั้งสิ้นจำนวน 3975 แห่ง¹⁴ ซึ่งสถานศึกษาเอกชนจะมีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระและมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการศึกษา แต่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยจะมีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครองว่าสถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเต็มความสามารถตามมาตรฐานอย่างมีคุณภาพ การประกันคุณภาพของสถานศึกษาจะแบ่งออกเป็นประกันคุณภาพภายในและประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาสามารถเพิ่มหรือลดมาตรฐานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่จะต้องมีอย่างน้อย 3 มาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ ดังต่อไปนี้ 1. คุณภาพของผู้เรียน 2. กระบวนการบริหารและการจัดการ 3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ¹⁵ การประกันคุณภาพภายในจะมีการประเมินโดยคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อยสองครั้งต่อหนึ่งปีการศึกษา

¹² สุภัทญา แซ่มซ้อย, *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561).

¹³ “พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 125, ตอนที่ 7 ก (มกราคม 2551): 1-29.

¹⁴ ประกาย ศรีจันทิก, “ผลการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนครั้งที่ 1/2564” (เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนครั้งที่ พ.ศ. 2564).

¹⁵ สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, “แนวดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564),” 2564.

การประกันคุณภาพภายนอกจะมีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกว่า สมศ. อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี ซึ่ง สมศ. จะทำหน้าที่ในการพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพ ภายนอก โดยมีหลักการในการประเมินดังต่อไปนี้ 1. เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. มีความเป็นธรรม เทียบตรง โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง และมีความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ 3. มุ่งเน้นการส่งเสริมและการประสานงาน 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมิน คุณภาพ และพัฒนาการจัดการศึกษา 5. สร้างสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและ หลักการศึกษาของชาติอย่างมีเอกภาพเชิงนโยบาย¹⁶ เนื่องจากสถานศึกษาเอกชนมีการดำเนินงาน ในรูปแบบธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหวังผลกำไรเพื่อนำมาจัดสรรทรัพยากรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจะต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา คุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเป็นที่ยอมรับ ของผู้ปกครองเพื่อเป็นทางเลือกให้กับบุตรหลานได้เข้ารับการศึกษ ในปัจจุบันวิวัฒนาการของ เทคโนโลยีส่งผลให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเทคโนโลยีได้กลายเป็นส่วนสำคัญ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกเพศทุกวัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น อินเทอร์เน็ตเพื่อสรรสิ่ง (Internet of Thing) คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบการจัดเก็บข้อมูล (Cloud Computing) เป็นต้น เทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้การดำเนินชีวิตสะดวกสบายมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมต่อรูปแบบการทำธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน องค์กรจะต้องมีการปรับโครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัด ทรัพยากร และช่วยลดต้นทุนด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อบริบท และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการ แข่งขันที่เปลี่ยนไปของยุคดิจิทัล องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็วและมีประสิทธิภาพจะเป็นองค์กร ที่สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้¹⁷ สำหรับการจัดการเรียนการสอนนั้น เทคโนโลยียังเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้อง ความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนหลายแห่งยังพบปัญหา

¹⁶ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷ Tom Goodwin, **Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption** (London: Kogan Page Limited, 2018).

รอบด้านส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษา¹⁸ และยังพบว่าการแทรกแซงของเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา¹⁹ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

ข้อคำถามการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนาไว้ดังนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลูเนนเบิร์ก และ ออนสไตน์ กล่าวว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนเป็นระบบเปิด แม้ว่าระดับของความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอาจแตกต่างกันไป และตามทฤษฎีของระบบเปิด โรงเรียนยังมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิดจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ปัจจัยนำเข้า 2. (Inputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลง

¹⁸ “การศึกษา/สารพัดปัญหา ‘ร.ร.เอกชน’ พิสูจน์ฝีมือ ‘ฉันทะพาล-กนกรรณ’,” **มติชนสุดสัปดาห์** (5 ตุลาคม 2562).

¹⁹ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, “แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น,” **Journal of Modern Learning Development** 5, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2563): 253.

(Transformation Process) 3. ผลลัพธ์ (Outputs) 4. ผลตอบรับ (Feedback) 5. สภาพแวดล้อม (Environment)²⁰

สุกัญญา แซ่มซ้อย กล่าวว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีไม่เพียงแต่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิต แต่ยังมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ต่อผู้เรียนในสถานศึกษาแบบองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ตโฟน(Smartphone) แท็บเล็ต (Tablet) คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เมื่อนำอุปกรณ์เหล่านี้เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่มีขีดจำกัดทั้งด้านเวลา สถานที่และปริมาณของความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากทั่วทุกมุมโลก ซึ่งวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ต่อผู้เรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษามีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัยและจะต้องมีความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ และนำไปวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย²¹

สุรศักดิ์ ปาเฮ กล่าวว่าในมิติของการศึกษาในยุคดิจิทัลที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ แนวคิด หลักการ และวิธีการจัดการเรียนการสอนนั้นได้รับอิทธิพลจากวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ ดังนั้นระบบการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องเป็นการจัดการเรียนแบบบูรณาการด้วยเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม จึงทำให้การสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่อผู้เรียนและผู้สอนเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความพร้อมในทุกด้านเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยและทรัพยากรในการบริหารจัดการดังนี้ 1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและมีความพร้อมในการนำไปประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงาน 2. งบประมาณ (Money) ต้องมีความพร้อมในการจัดสรร งบประมาณเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ต้องมีความพร้อมทั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 4. การจัดการ (Management) ต้องมีการนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้เกิด

²⁰ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Wadsworth (California: Cengage Learning, 2012).

²¹ สุกัญญา แซ่มซ้อย, **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 41.

ประสิทธิภาพ 5. เทคโนโลยี (Technology) ต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน 6. เวลา (Time) ต้องมีการจัดสรรและกำหนดเวลา อย่างชัดเจนเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนการสอน²²

วิริยา วิจิตรวาทการ กล่าวว่า ผู้สอนเป็นหัวใจสำคัญในระบบการศึกษาแม้ว่าเทคโนโลยีต่างจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นก็ตามเพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ครูในยุคดิจิทัลต้องมีการพัฒนาทักษะต่างให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ใน 5 ด้าน คือ 1. นวัตกรรม (Innovator) ครูต้องสามารถคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนและยังต้องเป็นเสมือนต้นแบบให้กับผู้เรียน 2. นักออกแบบ (Designer) ให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล 3. โค้ช (Coach) ครูจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการอยากเรียนรู้ โดยการตั้งคำถามให้ผู้เรียนมีอิสระในการคิดวิเคราะห์ 4. ผู้ช่วย (Facilitator) ครูจะเป็นผู้ช่วยสร้างพื้นที่การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ 5. ผู้คนพบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Enabler) ครูจะต้องสามารถรู้ถึงจุดเด่นของเทคโนโลยีต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเห็นถึงโอกาสและทางเลือกสำหรับอนาคต²³

James Ballanca and Ron Brandt กล่าวว่า ในการจัดและออกแบบสภาพแวดล้อมนั้นสถานศึกษาจำเป็นจะต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้ 1. ทักษะใดบ้างที่จำเป็นต่อผู้เรียนในยุคนี้ 2. หลักสูตร การเรียนการสอน และกิจกรรมใดบ้างที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับยุคนี้ 3. วิธีการประเมินการเรียนรู้แบบใดที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ตามผลลัพธ์ที่ต้องการ 4. บุคลากร เทคโนโลยีกับการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตรและการประเมินผลอย่างไรถึงจะเหมาะสม 5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพแบบใดที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน²⁴

จินดาภักข์ ใจชื่อ ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิทธิสมบูรณ์ ได้ทำการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพ แนวทางการบริหารจัดการและการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี 2. เพื่อสร้างและตรวจสอบ

²² สุรศักดิ์ ปาเฮ, การศึกษาภาควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา (แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2562).

²³ วิริยา วิจิตรวาทการ, **Creating Teacher of Tomorrow**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=6RM3xGo7tUo>

²⁴ James Ballanca and Ron Brandt, **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn** (USA: Solution tree press, 2010).

รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี 3. เพื่อทดลองใช้และประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการและการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และได้แนวทางการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน 2) รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย (1) การบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป โดยขับเคลื่อนด้วย (2) กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด²⁵

ธัญพร มณีฉาย ขวนชม ชินะตังกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ทำการวิจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2) สร้างแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และ 3) ยืนยันแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำผู้บริหาร (2) คุณภาพบุคลากร (3) การวางแผนบริหารจัดการ (4) ความร่วมมือของเครือข่าย (5) คุณภาพผู้เรียน (6) การดำเนินการ และ (7) การพัฒนาบุคลากร 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ 3) การยืนยันแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

²⁵ จินดาภิช ใจซื่อ, ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิทธิสมบูรณ์, “รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี,” วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ 6, 12 (ธันวาคม 2564): 376-391.

การศึกษาเอกชน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด²⁶

จันทิมา รุ่งเรือง ได้ทำการวิจัย โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล 2) ศึกษาระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลและ 3) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลประกอบด้วย ภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ 2. ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า อิทธิพลทางตรงเรียงลำดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลเรียงลำดับจากมากไปน้อยและผลการตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่าโมเดลมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้²⁷

2. แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัล

ไวส์ โลจิสติกส์ แบ่งวิวัฒนาการของยุคดิจิทัลออกเป็น 4 ยุค มีรายละเอียดดังนี้ ดิจิทัล 1.0 (Digital 1.0) เป็นช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตมนุษย์จากระบบอานาล็อกสู่ระบบดิจิทัลจากการเข้ามาของอินเทอร์เน็ตที่ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนเปิดกว้างมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในหลากหลายรูปแบบได้ง่ายขึ้น ดิจิทัล 2.0 (Digital 2.0) เป็นยุคที่มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลาย จนทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เสิร์ชเอนจิน (Search engine) ในรูปแบบที่หลากหลาย สามารถแบ่งปันข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์ หรือเรื่องราวผ่านทางเว็บไซต์ต่าง ๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมาร์ตโฟนของบริษัทแอปเปิ้ลที่มีการใช้งานที่แตกต่างไปจากเดิมและส่งผลให้เกิดการกระแสการพัฒนา

²⁶ ฉันทิมา รุ่งเรือง, ชวนชม ชินะตั้งกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, “การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 7, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 751-763.

²⁷ จันทิมา รุ่งเรือง, “โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล,” **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 55-73.

แอปพลิเคชันต่าง ๆ บนมือถือ ดิจิทัล 3.0 (Digital 3.0) เป็นยุคของคลังข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาลหรือที่เรียกว่า บิ๊กดาต้า (big data) ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อนำไปประกอบการวางแผนและการตัดสินใจให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด ดิจิทัล 4.0 (digital 4.0) เป็นยุคปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน การศึกษา ธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตและความต้องการของผู้บริโภค อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สามารถสื่อสารและทำงานได้อย่างอัตโนมัติผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเรียกว่าอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ซึ่งทำให้ผู้คนสามารถ ควบคุมสั่งการ ใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ควบคู่มากับการทำงานของอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งคือ เทคโนโลยีที่เรียกว่าปัญญาประดิษฐ์หรือที่เรียกว่า เอไอ (Artificial Intelligence) เอไอคือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ออกแบบให้มีระบบการทำงานเหมือนสมองของมนุษย์ที่สามารถคิด วิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจจากบิ๊กดาต้า²⁸

สถาบันความฉลาดทางดิจิทัล (The DQ Institute) ได้มีการแบ่งระดับความฉลาดทางดิจิทัลของพลเมืองในยุคดิจิทัลไว้ 3 ระดับดังนี้ 1) พลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ทักษะพื้นฐานชีวิตดิจิทัลที่ทุกคนต้องมีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่ออย่างปลอดภัย 2) ความคิดสร้างสรรค์ทางดิจิทัล (Digital Creativity) ครอบคลุมความสามารถและความพร้อมด้านดิจิทัลในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศดิจิทัล ในการสร้างความรู้ และสร้างค่านิยมทางเศรษฐกิจและสังคมผ่านการมีส่วนร่วม การสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ความสามารถในการแข่งขันทางดิจิทัล (Digital Competitiveness) เป็นความสามารถขั้นสูงสำหรับบุคคลในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของเศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนผู้ประกอบการ สร้างงาน สร้างสังคม ผลกระทบและกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ และสถาบันความฉลาดทางดิจิทัลได้พัฒนากรอบแนวคิดทางด้านความฉลาดทางดิจิทัลของพลเมืองในยุคดิจิทัลโดยมีองค์ประกอบจำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1) อัตลักษณ์ดิจิทัล (Digital Identity) 2) การใช้งานดิจิทัล (Digital Use) 3) ความปลอดภัยในชีวิตดิจิทัล (Digital Safety) 4) ความปลอดภัยในทรัพย์สินดิจิทัล (Digital Security) 5) ความฉลาดทางอารมณ์แบบดิจิทัล (Digital Emotional

²⁸ ไวส์ โลจิสติกส์, ยุคดิจิทัล 4.0 เมื่อตกลงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>

Intelligence) 6) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) 7) ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) 8) สิทธิดิจิทัล (Digital Right)²⁹

3. การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR)

การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic futures research - EFR) คือการวิจัยเพื่อศึกษาถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในในขอบเขตเวลาหนึ่ง ที่กำหนดขึ้นในอนาคตและพัฒนาจากวิถีการมนุษย์วิทยาวัฒนธรรมและชาติพันธุ์วิทยาตามความต้องการและข้อจำกัดของการวิจัยในอนาคต³⁰ โดยการวิจัยอนาคตมีจุดมุ่งหมายดังนี้ 1. เพื่ออธิบายอนาคตของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ 2. เพื่อประเมินสถานภาพความรู้ปัจจุบันกับอนาคตที่เป็นไปได้ 3. เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเป็นไปได้ในอนาคต 4. เพื่อระบุให้เห็นถึงข้อควรระวังที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 5. เพื่อช่วยให้เข้าใจพื้นฐานของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเท็กซ์เตอร์ได้แบ่งองค์ประกอบในการสัมภาษณ์และการวิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR) ไว้ดังนี้ 1. การกำหนดกลุ่มประชากร 2. การกำหนดขอบเขตเวลาในอนาคต 3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง 4. มิติทางวัฒนธรรม 5. ข้อสมมติเบื้องต้น 6. จริยธรรมในการวิจัย³¹ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้ 1. การกำหนดกลุ่มประชากรจากที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วนและหลากหลายแง่มุม 2. การสัมภาษณ์จะมีวิธีการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะพิเศษที่ออกแบบมาเพื่อขยายจินตนาการในการสร้างภาพอนาคตด้วยการลดเจตคติเฉพาะกาล (Tempo centrism) ของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์จะมีคำถามแบบปลายเปิดและไม่ชี้นำเพื่อกระตุ้นวิสัยทัศน์ของผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์สำหรับอนาคตที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อและวิวัฒนาการที่เป็นไปได้³² 3. การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยควรอ่านบันทึกและถอดเทปสัมภาษณ์เพื่อจำแนกความคิดที่มีลักษณะคล้ายกัน หรือความคิดที่มีความเห็นร่วมกันของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละหัวข้อ และจำแนกความคิดที่มีลักษณะแตกต่างจากความคิดส่วนใหญ่ของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การทำให้เป็นทฤษฎี 4. การเขียนรายงาน

²⁹ Digital Intelligence, **Standard for digital intelligence**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://live.dqinstitute.org/global-standards/>

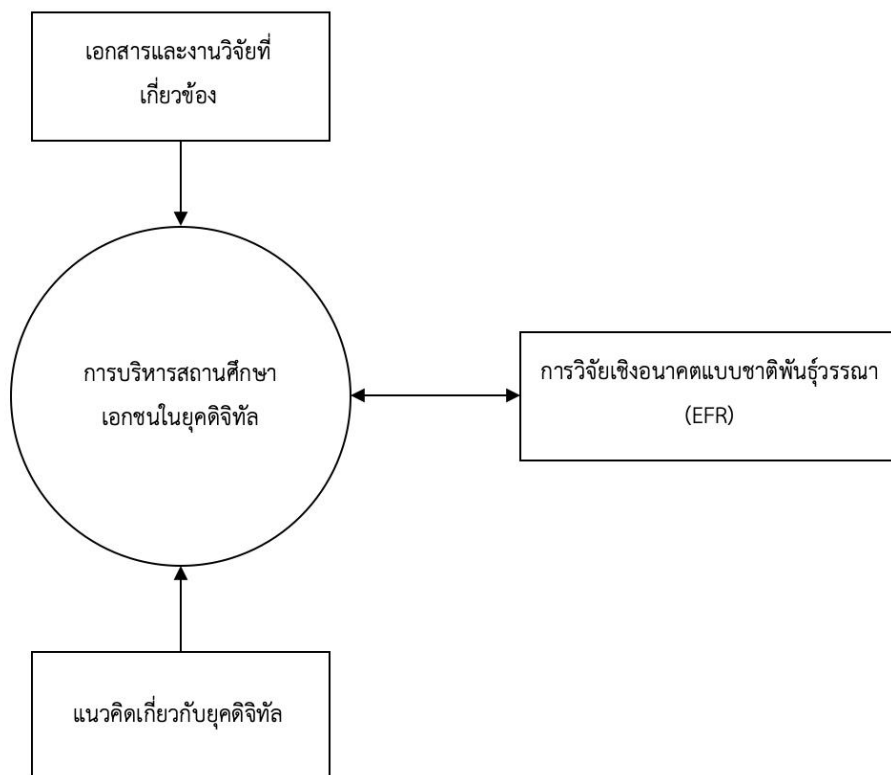
³⁰ Robert B. Textor, "The ethnographic futures research method: An application to Thailand Futures." 27, 4 (October 1978): 461-471.

³¹ Robert B. Textor, **A Handbook on Ethnographic Futures Research**, 3rd ed., (1980), 13.

³² ชาตรี มูลสถาน, "การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา," **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน** 16, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2553).

การวิจัยจะต้องเขียนรายงานการวิจัยในแต่ละหัวข้อให้มีเนื้อหาที่สมดุล (balance) มีความน่าเชื่อถือ (cogency) และเป็นเหตุเป็นผล (logic)

จากขอบข่ายทฤษฎีดังกล่าว สามารถเขียนเป็นแผนภูมิที่แสดงถึงกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Wadsworth (California: Cengage Learning, 2012). n. pag.

: สุกัญญา แซ่มซ้อย, **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 41.

: สุรศักดิ์ ปาเฮ, **การศึกษาภาควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา** (แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2562).

: วิริยา วิจิตรวาทการ, **Creating Teacher of Tomorrow**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=6RM3xGo7tUo>

: James Ballanca and Ron Brandt, **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn** (USA: Solution tree press, 2010).

: จินดาภักข์ ใจซื่อ ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิริสมบุรณ์, “รูปแบบการบริหารจัดการ การศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี,” **วารสารสังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ** 6, 12 (ธันวาคม 2564): 376-391.

: ฉันทพร มณีฉาย, ชวนชม ชินะตังกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, “การบริหารโรงเรียน เอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,” **วารสาร มจร อุบล ประิทรศน์** 7, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 751-763.

: จันทิมา รุ่งเรือง, “โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน ในยุคดิจิทัล,” **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 55-73.

: ไวส์ โลจิสติกส์, **ยุคดิจิทัล 4.0 เมื่อตกลงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>

: Digital Intelligence, **Standard for digital intelligence**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://live.dqinstitute.org/global-standards/>

: Robert B. Textor, **The ethnographic futures research method: An application to Thailand Futures**, 27, 4: 461-471.

: Robert B. Textor, **A Handbook on Ethnographic Futures Research**, 3rd ed., (1980), 13.

: ชาตรี มูลสถาน, “การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา,” **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน** 16, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2553).

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา ตามภาระหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของ สถานศึกษา

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนเอกชนในระบบที่มีอิสระและความคล่องตัวในการจัดการ การศึกษาภายใต้มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้และดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจการศึกษา ที่มุ่งหวังผลกำไรเพื่อนำมาจัดสรรทรัพยากรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงเวลาหนึ่งที่วิวัฒนาการของเทคโนโลยีเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความ ต้องการของมนุษย์ และช่วยให้การดำเนินชีวิตประจำวันของมีความสะดวกสบายมากขึ้นจนส่งผลให้ วิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ และการศึกษาเปลี่ยนไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล” ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสารทางวิชาการ วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยแบ่งประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

ไซมอน เฮร์เบิร์ต (Simon Herbert) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน³³

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม³⁴

วอลโด (Waldo) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงความพยายามของมนุษย์ในการร่วมมือประสานงานรูปแบบหนึ่งที่มีระดับความมีเหตุผลสูง³⁵

³³ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior: A study of Decision Making Process in Administrative Organization** (New York: Macmillian, 1947), 3.

³⁴ Peter F. Drucker, **The Practice of management** (New York: Harper and Row Publishers, 1954), 12.

³⁵ Dwight Waldo, **The Study of Public Administration** (New York: Random House, 1955), 6.

แฮร์โรวด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลา เป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงาน³⁶

ฟาโยล์ (Fayol) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม³⁷

เดล (Dale) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า³⁸

เบิร์กเลย์ (Berkley) กล่าวว่า การบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น³⁹

เจมส์ เฮช. ดอนเนลลี จูเนียร์, เจมส์ เอล. กิบสัน และจอห์น เอ็ม. อิวานเซวิช (James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เรียกว่าผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่ประสานการทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย⁴⁰

มิเชล เอ ฮิตท์ และคณะ (Michael A. Hitt et al.) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁴¹

Longenecker, J. G. and Pringle, C. D. กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการได้มาและรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรในการดำเนินงานที่พึงประสงค์แก่ลูกค้า⁴²

³⁶ Harold Koontz, **Principle of management** (New York: Mc Graw Hill, 1964), 4.

³⁷ Fayol Henry, **General and Industrial Management** (New York: Pittnans Publishing Corporation, 1967).

³⁸ Ernest Dale, **Management: Theory and Practice** (New York: McGraw-Hill, 1973).

³⁹ George Berkley, **The Craft of public Administration** (Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1975), 9.

⁴⁰ James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, **Fundamentals of Management** (Texas: Business Publications, 1978), 17.

⁴¹ Michael A. Hitt et al., **Effective Management** (West Pub Co., 1979).

⁴² J. G. Longenecker and C. D. Pringle, **Management** (Ohio: C.E. Meririll, 1981), 3.

ริกกี ดับบลิว กริฟฟิน (Ricky W. Griffin) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านบุคคล การเงิน ข้อมูล ข่าวสาร และสิ่งก่อสร้างทางกายภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรในลักษณะที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁴³

สโตนเนอร์ และ ฟรีแมน (Stoner and Freeman) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการทำให้เป้าหมายขององค์กรบังเกิดผลสัมฤทธิ์โดยการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ผ่านการใช้ทรัพยากรขององค์กร⁴⁴

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับผู้อื่นและโดยผู้อื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁵

บูวี และคณะ (Bovee and Others) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุมมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้ยากมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁴⁶

ไวท์ริช และ คูนต์ซ์ (Heinz Wehrich and Harold Koontz) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการออกแบบและการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เลือกไว้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁷

บาร์โตน และ มาร์ติน (Bartol and Martin) กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ วางแผน จัดการ นำทาง และควบคุม⁴⁸

⁴³ Ricky W. Griffin, **Management** (Boston Massachusetts: Houghton Mifflin Compay, 1984), 14.

⁴⁴ James A. F. Stoner and E. R. Freeman, **Management** (New Jersey: Prentice Hall, 1989), 5.

⁴⁵ Thomas J. Sergiovanni, **Education Governance and Administration** (New Jersey: Ertlewood Cliffs, 1987).

⁴⁶ L. Courtland Bovee and Others, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993),

⁴⁷ Hcinz Wehrich and Harold Koontz, **Management: A Global Perspective**, 10th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 1994), 4.

⁴⁸ Bartol and Martin, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1997), 6.

ร็อบบิ้นส์ และ เดวิด เอ. เดเซ็นโซ (Robbins and David A. Decenzo) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อผู้อื่นและร่วมกับผู้อื่น⁴⁹

ดูบริน (DuBrin) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคน การชี้แนะ และการควบคุม⁵⁰

ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า การบริหารคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร⁵¹

Hersey and Blanchard กล่าวถึง ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁵²

Hoy and Miskel กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการเช่นการตัดสินใจ, แรงจูงใจและภาวะผู้นำโดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต⁵³

Clarke กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำ

⁴⁹ Stephen P. Robbins and David A. Decenzo, **Essential of Management: Essential Concepts and Applications** (New Jersey: Pearson Education, 2004), 6.

⁵⁰ Andrew J. DuBrin, **Essentials of Management** (Ohio: Thomson Higher Education, 2006), 2.

⁵¹ Richard L. Daft, **The New Era of Management** (China: South-Western Cengage Learning, 2012), 6.

⁵² Hersey Paul and Blanchard Ken, **Leadership style: Attitudes and behaviors** (Group & Organization Studies, 1982), 225-242.

⁵³ Wayne Hoy and Cecil Miskel, **Educational administration: Theory, research, and practice. Corporate Governance: An International Review** (New York: McGraw-Hill, 2012), 443-459.

ทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน⁵⁴

จากความหมายของนักทฤษฎีข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการนำองค์กร และรวมไปถึงการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดผ่านกระบวนการบริหารต่าง ๆ

วิวัฒนาการของการบริหาร

การศึกษาประวัติศาสตร์และวิวัฒนาการไม่ได้หมายถึงการจัดเรียงเหตุการณ์ตามลำดับเวลาเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการพัฒนาความเข้าใจในผลกระทบของสังคมต่อองค์กร มุมมองการจัดการแตกต่างกันไปในการตอบสนองต่อบริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาที่มีอุปสรรคผู้จัดการจะมองหาแนวคิดเพื่อช่วยให้พวกเขารับมือกับความวุ่นวายทางสิ่งแวดล้อม

การบริหารได้พัฒนามาตามลำดับเริ่มจากอดีต หรือการบริหารในระยะแรก ๆ นั้น มนุษย์ยังขาดประสบการณ์การบริหาร จึงเป็นการลองผิดลองถูก การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ยังไม่แพร่หลาย และกว้างขวาง การเรียนรู้หลักการบางอย่างจึงเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง หรือมีการแลกเปลี่ยนกันในวงจำกัด การบริการเริ่มชัดเจนเริ่มขึ้นในยุคคริสต์ศตวรรษที่ 19 หลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้นักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาค้นคว้า วิจัย พัฒนาวิธีการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งในช่วงแรกจะมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากนั้นได้พัฒนาเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ และพัฒนามาเป็นวิธีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับวิธีเชิงปริมาณ และมีการพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบันในหลากหลายรูปแบบและเรียกกันว่าแนวคิดการจัดการสมัยใหม่

1. ทฤษฎีการบริหารยุคคลาสสิก (Classical Perspective)

ทฤษฎีการบริหารในยุคคลาสสิกนั้นเกิดขึ้นในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งอยู่ในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่มีการนำเครื่องมือ เครื่องจักร ทุนแรงเข้ามาใช้แทนกำลังคน จึงทำให้เกิดปัญหาในโรงงานหลายด้านที่ไม่เคยพบมาก่อนใน การใช้เครื่องมือ การจัดโครงสร้างการบริหาร การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้

⁵⁴ G. Clarke, *Bridging the digital divide: How enterprise ownership and foreign competition affect internet access in Eastern Europe and Central Asia*. The World Bank (2001).

จัดตารางการดำเนินการผลิตที่ซับซ้อนและการจัดการกับความไม่พอใจของแรงงานและการนัดหยุดงาน ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นและการพัฒนาองค์กรขนาดใหญ่ที่ซับซ้อนจึงต้องการแนวทางใหม่ในการประสานงานและควบคุม ระหว่างปี 1880 ถึง 1920 จำนวนผู้จัดการในสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นจาก 161,000 คนเป็นจำนวนมากกว่า 1 ล้านคน ผู้จัดการเหล่านี้ได้เริ่มพัฒนาและทดสอบวิธีแก้ปัญหาเพื่อรับมือกับความท้าทายในการจัดระเบียบ ประสานงาน ควบคุมคนจำนวนมากและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน จึงเกิดวิวัฒนาการการบริหารแบบมัมมองคลาสสิก⁵⁵ ในยุคคลาสสิกนี้จะแบ่งเป็น 3 แนวคิดที่มีความแตกต่างกัน 1. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) 2. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Organizations) 3. ทฤษฎีหลักการบริหาร (Administrative Principles approach)

1.1. การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เกิดขึ้นจากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยอาศัยวิธีที่ได้จากการศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์⁵⁶ โดยการตั้งสมมุติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลองและวัดผลการทดลองต่าง ๆ และทำการทดลองซ้ำไปซ้ำมาจนกว่าจะค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederic Winslow Taylor) เป็นนักทฤษฎีชาวอเมริกันที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดของเทย์เลอร์เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในปลายทศวรรษที่ 1800 แนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์มาจากจัดการบริการธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เทย์เลอร์เสนอว่า “คนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร” ที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ เทย์เลอร์ยืนยันว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตหมายถึงการจัดการเองจะต้องเปลี่ยนแปลงและยิ่งไปกว่านั้นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดได้โดยการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น เทย์เลอร์แสดงให้เห็นว่างานหลายอย่างสามารถทำได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่ด้านกายภาพและไม่สนใจตัวแปรทางจิตวิทยาและสังคมนอกจากนี้เขายังช่วยคนงานไร้ฝีมือด้วยการปรับปรุงการผลิตให้มากขึ้นพอที่จะจ่ายค่าแรงไร้ฝีมือเกือบเท่าแรงงานฝีมือ⁵⁷

⁵⁵ Daft L. Richard, *New Era of Management* (China: South-Western, Cengage Learning, 2012), 33-34.

⁵⁶ P. Montana and B. Charnov, *Management, Barron's Education Series* (New York, 2000).

⁵⁷ Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity* (Harper & Row New York, 1968).

เทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์หัตถ์ประสงค์ของข้อมูลที่รวบรวมในที่ทำงานนั้นสามารถเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด (one best way)” ในการจัดระเบียบงาน⁵⁸

เทย์เลอร์ได้กำหนดหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. การค้นหา “หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุด” (Finding the “one best way”) ในการทำงานแต่ละงานให้ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการค้นหา วิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานนั้น
2. วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการด้วยตัวเอง
3. การคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific selection of personnel) สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน โอกาสในการพัฒนา และให้การฝึกอบรมการทำงานแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ

4. ตำแหน่งหน้าที่ของผู้จัดการ (Functional foremanship) เกี่ยวข้องกับการแบ่งงานระหว่างผู้จัดการกับคนงาน ซึ่งผู้จัดการวางแผนทุกอย่างเพื่อเตรียมการ ส่วนคนงานจะต้องรับคำสั่งจากหัวหน้า⁵⁹

เทย์เลอร์เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้ คนงานที่ทำงานเกินเวลาที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามจำนวนผลงานที่ทำได้เพิ่มขึ้น เมื่อไม่นานมานี้บทความวิจารณ์จาก Harvard Business พูดถึงนวัตกรรมที่มีรูปแบบการจัดการที่ทันสมัย พวกเขาจัดลำดับให้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์อยู่ในอันดับต้น ๆ ของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลทั้ง 12 รายการ แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นั้นไม่สนใจต่อบริบททางสังคมและความต้องการของคนงานจึงนำไปสู่ความขัดแย้งที่มีเพิ่มขึ้นและบางครั้งยังทำให้เกิดการปะทะกันอย่างรุนแรงระหว่างผู้จัดการและพนักงาน⁶⁰

ลิลเลียน และ แฟรงค์ กิลเบิร์ต (Lillian M. Gilbreth, Frank B. Gilbreth) เป็นคู่สามีภรรยาที่ได้ร่วมกันนำเสนอแนวทางในการค้นหา “วิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว” ด้วยวิธีการศึกษา “ความสัมพันธ์ของ เวลากับการเคลื่อนไหว” (time and motion study) เพื่อหาวิธีการที่จะลดการเคลื่อนไหวในการทำงานแต่ละงานให้น้อยที่สุด ในเวลาที่สั้นที่สุด เพื่อที่จะทำให้เกิดผลผลิตสูงสุด โดยการตัดขั้นตอนที่ เกินความจำเป็นและการกระทำที่ไร้ประสิทธิภาพออก เทย์เลอร์

⁵⁸ Dessler Gary, **Organization Theory: Integrating structure and Behavior** (Singapore: Prentice Hall, 1992), 21.

⁵⁹ Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management** (New York: Harper, 1911).

⁶⁰ L. Richard Daft, **New Era of Management** (South-Western, Cengage Learning, 2012), (33-34).

ยังเชื่อว่าในทุก ๆ อิริยาบถของการทำงานสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีในเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะค้นพบว่าวิธีใดคือวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานแต่ละงาน งานของกิลเบิร์ตมีผลดีอย่างมากต่อการผ่าตัดทางการแพทย์ด้วยการลดเวลาที่ผู้ป่วยใช้ในการผ่าตัดลงอย่างมากทำให้ศัลยแพทย์สามารถช่วยชีวิตคนเพิ่มขึ้นได้อย่างนับไม่ถ้วนผลงานของทั้งสองยังเป็นต้นแบบในการพัฒนาศาสตร์ เออگونอมีกส์ (Ergonomics) อีกด้วย⁶¹

เฮนรี แกนทท์ (Herry Gantt) เป็นนักทฤษฎีอีกคนที่เน้นการศึกษาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่เคยร่วมงานกับเทย์เลอร์มาก่อน โดยแกนทท์ได้มีการพัฒนาแผนภูมิแท่งกราฟ (Gantt Chart) เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลาในแต่ละขั้นตอนของการผลิตและแก้ปัญหาเรื่องการจัดการตารางการผลิตรวมถึงการควบคุมแผนงาน ซึ่งเป็นกำหนดเวลาเสร็จสิ้นของการทำงานแต่ละประเภทวิธีการของแกนทท์ช่วยให้การจัดการและการควบคุมของผู้บริหารทำได้ง่ายขึ้น

1.2. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Organizations)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักทฤษฎีชาวเยอรมัน เป็นบุคคลที่ริเริ่มศึกษาหลักการจัดการระบบราชการแต่งงานของเขาไม่ได้รับการยอมรับจนกระทั่งหลายปีหลังจากที่เวเบอร์เสียชีวิต⁶² แนวคิดของระบบราชการของเวเบอร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวทางที่มีเหตุผลในแนวคิดที่คล้ายกับหลักการจัดการของฟายอลหลายอย่างซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีองค์กรร่วมสมัยในปัจจุบัน

เวเบอร์ได้เสนอรูปแบบการบริหารองค์กรตามอุดมคติที่เรียกว่า ระบบราชการ เวเบอร์ได้เสนอรูปแบบการบริหารองค์กรในอุดมคติที่เรียกว่า ระบบราชการ เวเบอร์มองว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุดและสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันตามลำดับและเวเบอร์เชื่อว่าองค์กรที่มีอำนาจตามหลักเหตุผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการดำเนินการในส่วนหนึ่งของโครงสร้างและตำแหน่งอย่างเป็นทางการมากกว่าการขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สำหรับเวเบอร์ความชอบธรรมในองค์กรหมายถึงการคัดเลือกและความก้าวหน้าของพนักงานโดยไม่คำนึงถึงผู้ที่คุณรู้จัก แต่จะขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณสมบัติทางเทคนิค ซึ่งได้รับการประเมินโดยการตรวจสอบหรือจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ ซึ่งองค์กรระบบราชการจะขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในปัจจุบันระบบราชการถูกมองในทางลบเพราะเราต้องรอคอยเป็นเวลานานแต่ในทางกลับกันระบบราชการเป็นการทำงานอย่างมีมาตรฐาน

⁶¹ Mark M. Davis, Nicholas J. Aquilano, and Richard B. Chase, **Fundamental of Operation Management**, 4th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2003).

⁶² Weber Max, **The Theory of Social and Economic Organization** (New York: Oxford University Press, 1947).

พนักงานทุกคนจะมีความเท่าเทียมกันและอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดไว้⁶³ เวเบอร์ได้เสนอหลักการบริหารงานระบบราชการไว้ 6 ประการดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) พร้อมคำจำกัดความของอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน
2. Position organized in a hierarchy of authority จัดตำแหน่งในลำดับชั้นของผู้มีอำนาจ
3. หลักการมีกฎระเบียบและขั้นตอน (rules and procedures) ผู้จัดการต้องปฏิบัติตามกฎและขั้นตอนที่จะทำให้มันใจและคาดเดาได้
4. หลักความไม่เป็นส่วนตัว (Management separate)
5. Administrative acts and decisions recorded in writing การบริหารและการตัดสินใจต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
6. (technical qualifications) การคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติทางเทคนิค

ระบบการบริหารแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ จะไม่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะถูกแบ่งตามลักษณะงานที่ทำโดยเฉพาะซึ่งจะมีกระบวนการ กฎเกณฑ์ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ทฤษฎีแม้ว่าหลักการนี้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น แต่ในทางปฏิบัติอาจทำให้เกิดผลในทางลบด้วยเช่นกัน แต่ถึงอย่างไรระบบราชการยังคงถูกใช้โดยองค์กรใหญ่จำนวนมากในปัจจุบัน

1.3. ทฤษฎีหลักการบริหาร (Administrative Principles approach)

แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร เกิดจากความพยายามของนักวิชาการที่ต้องการกำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ในขณะที่การจัดการทางวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นไปที่การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร ได้แก่ Henri Fayol และ Chester I. Barnard

อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสและดำรงตำแหน่งผู้บริหารของโรงงาน Comambault ที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Le Crensoit – Loire ซึ่งเป็นเหมืองแร่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศฝรั่งเศส ฟาโยลเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อแนวคิดการจัดการเชิงบริหารอย่างมาก และได้รับการขนานนามว่า “บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (The Father of Modern

⁶³ L. Richard Daft, *New Era of Management* (South-Western, Cengage Learning, 2012).

Management)”⁶⁴ จากการเสนอหลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกความต้องการ โดยแนวคิดของเขาได้มาจากประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารในบริษัท คอมเมทารี – โฟรแชมโบลต์ (Commentary – Fourchambault Company) ในปีต่อ ๆ มา Fayol ได้เขียนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดตามประสบการณ์การจัดการของเขาเองเป็นส่วนใหญ่ ฟาโยลกล่าวว่หลักการบริหารทั่วไปที่เขาเสนอเป็นหลักการที่เขาใช้บ่อยที่สุด ในฐานะผู้จัดการ ฟาโยลได้กำหนด “หลักการบริหาร (A Principle of Management)” 14 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรใช้หลักการนี้้อย่างยืดหยุ่น ดังนี้⁶⁵

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) หมายถึง การแบ่งงานตามความสามารถหรือความถนัดในแต่ละงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) หมายถึง กำหนดให้อำนาจและความรับผิดชอบควบคู่กัน หากมีอำนาจก็ต้องมีความรับผิดชอบในงานนั้น และหากมีความรับผิดชอบในงานนั้นก็ต้องมอบอำนาจให้ด้วยเช่นกัน
3. ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องให้ความเคารพและปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดขององค์กร
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานจะรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการเกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในองค์กร
5. เอกภาพในแนวทาง (Unity of direction) หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องมีแนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interests to general interest) หมายถึง บุคลากรในองค์กรจะต้องยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล
7. ค่าตอบแทนของบุคลากร (Remuneration of personnel) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนต้องมีความชัดเจน และยุติธรรมต่อทุกฝ่ายขององค์กร
8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) หมายถึง การกำหนดศูนย์กลางในการใช้อำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชา โดยจะมีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วแต่กรณี

⁶⁴ Fayol Henry, **General and Industrial Management** (London: Pitman & Son, 1949).

⁶⁵ Andrew J. DuBrin and Duane R. Ireland, **Management & Organization**, (Ohio: South-Western Publishing Co, 1993).

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) หมายถึง การบังคับบัญชาจะต้องมีการระบุสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนทั้งแนวดิ่งและแนวราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวทางในการติดต่อสื่อสาร สั่งการ และรายงานผลที่ชัดเจนภายในองค์กรอย่างชัดเจน

10. การจัดระเบียบ (order) หมายถึง ต้องมีระบบ ระเบียบในการจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

11. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน โดยการเน้นการพิจารณาจากผลงาน

12. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง การสร้างความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้รู้สึกเกรงกลัวต่อการถูกเลิกจ้างงานในเวลาใดเวลาหนึ่ง

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนกล้าที่จะแสดงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีระหว่างพนักงานทุกคนในองค์กรหน้าที่ของผู้บริหารดังนี้

พายุโผล่ยังใช้แนวทางทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารเช่นเดียวกับเทอร์เลอร์ และได้กำหนดหน้าที่การบริหาร 5 ประการดังนี้

1. วางแผน (plan) หมายถึง ศึกษาอนาคตและจัดทำแผนการดำเนินงาน
2. จัดระเบียบ (organize) หมายถึง การจัดระเบียบทั้งมนุษย์และวัสดุ
3. บังคับบัญชา (command) หมายถึง การสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานได้
4. ประสานงาน (coordinate) หมายถึง ทำให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ และเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน
5. ควบคุม (control) หมายถึง การดูแล จัดการให้ทุกอย่างสามารถเป็นไปตามกฎและคำแนะนำที่ได้ถูกกำหนดไว้

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เดิบทโมาจากครอบครัวชนชั้นแรงงานและเรียนเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แต่ไม่ได้รับปริญญาเพราะเขาขาดวิชาห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์แต่บาร์นาร์ด ประสบความสำเร็จอย่างมากในตำแหน่งประธาน บริษัท นิวเจอร์ซีย์เบล เทเลโฟน (New Jersey Bell Telephone Company) บาร์นาร์ดมีความสนใจในแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์เป็นอย่างมาก จึงได้นำแนวคิดระบบราชการมาประยุกต์เป็นแนวคิดเกี่ยวกับระบบสังคมในองค์กร ในทฤษฎีระบบราชการสมาชิกในองค์กรจะไม่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการติดต่อสื่อสารและจะมีลักษณะการทำงานอย่างเป็นทางการ แต่บาร์นาร์ดเห็นว่าองค์กรเป็นระบบเปิด (Open Systems) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกทางสังคมภายในองค์กร และผู้บริหารจะมีบทบาทให้การสื่อสารและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความขยันในการปฏิบัติงานมากขึ้น ได้เสนอ

แนวความคิดด้านการจัดการผ่านหนังสือชื่อ หน้าที่ของการจัดการ (The Functions of the Executive) ที่ได้รับความนิยมอย่างมาก

ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick และ Lyndall Urwick)

ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารว่าเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์กร และมีทัศนคติตามแนวคิดหลักการบริหาร 14 ประการของฟาโยล โดยได้พัฒนาหลักการและเขียนเป็นเอกสารขึ้นในปี ค.ศ. 1937 ในชื่อ Paper In The Science Of Administrative ซึ่งเขาเสนอหลักการบริหาร POSEDCoRB ซึ่งระบุหน้าที่ของการจัดการ 7 ประการขององค์กร⁶⁶ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องทำให้สำเร็จและวิธีการทำให้สำเร็จ รวมไปถึงคาดการณ์การกระทำในอนาคตและทิศทางขององค์กร
2. การจัดระเบียบ (organizing) กำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการของหน่วยงานที่มีการกำหนดแผนงานและประสานงานเพื่อดำเนินการตามแผน
3. พนักงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันการเลือกฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และรักษาสภาพการทำงานที่ดี
4. การกำกับ (directing) กำกับที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผู้นำรวมถึงการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง การสื่อสาร การดำเนินการตัดสินใจ และ ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
5. การประสานงาน (Coordinating) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและความพยายามทั้งหมดที่จำเป็นในการเชื่อมโยงองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
6. การรายงาน (reporting) การตรวจสอบความคืบหน้าผ่านบันทึกการวิจัย การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามแผน ดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็นและแจ้งให้ผู้บริหารทราบ
7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่มาพร้อมกับงบประมาณ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

2. ทฤษฎีมุมมองมนุษยนิยม (Humanistic Perspective)

นักวิชาการยังมุ่งเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วยการทดลองเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ผลทดลองแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เช่น แสงสว่าง เงิน ระยะเวลาหยุดพัก ไม่ได้แปรผันตรงกับผลผลิต แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตของพนักงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความรู้สึกและความคาดหวังของพนักงาน แรงจูงใจในการ

⁶⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, Practice* (New York: McGraw-Hill, 1991), 10.

ทำงานของคนงานเป็นต้น การค้นพบนี้จึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาและให้ความสำคัญกับการศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาต่อมา มุมมองด้านมนุษยนิยมจึงให้ความสำคัญในเรื่องของคน ทางด้าน สังคมและจิตวิทยาในการทำงานเป็นหลัก

2.1. จอร์จ เอลตัน มาโย (George Elton Mayo)

นักวิชาการอุตสาหกรรมชาวออสเตรเลีย เป็นบุคคลสำคัญต่อมุมมองมนุษยนิยม แนวคิดของมาโยได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงต้นศตวรรษ 20 ที่เกิดการประท้วงอยู่ทั่วโลกจาก สภาพการทำงานที่ไม่ดี เพื่อหน่วยต่อการทำงานหนัก ซ้ำซากและไม่ปลอดภัย มาโยจึงได้เริ่มการศึกษา ทดลองที่เรียกว่า ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) โดยได้แบ่งคนงานออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง(Experimental Group) และ กลุ่มควบคุม(Control Group) โดยกลุ่มทดลองจะได้รับ แสงสว่างลดลงเรื่อย ๆ และกลุ่มควบคุมจะได้แสงสว่างที่คงที่ตลอดเวลา ผลวิจัยพบว่ามาโยไม่ได้เป็นไป ตามสมมติฐานที่ตั้งคือ ในขณะที่แสงสว่างของกลุ่มทดลองลดลงแต่ปริมาณผลผลิตกลับสูงขึ้นและ ปริมาณผลผลิตของกลุ่มควบคุมก็เพิ่มขึ้นเช่นกันแต่น้อยกว่ากลุ่มทดลอง และมีการทดลองซ้ำอีกหลายครั้ง เนื่องจากผลการทดลองไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จนได้ข้อสรุปว่ามีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อ ผลผลิตมากกว่า เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในด้าน ความคาดหวัง ความรู้สึก แรงจูงใจ และผลกระทบในการปฏิบัติงานที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร จากการศึกษา ทดลองนี้ของมาโยที่ฮอว์ธอร์นทำให้นักวิชาการหลายคนเริ่มหันมาสนใจพฤติกรรมของมนุษย์ และ พัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น

2.2. แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลต (Mary Parker Follett)

เกิดเมื่อปีค.ศ.1868 เมืองควินซี รัฐแมสซาชูเซต เธอได้เข้าเรียนที่โรงเรียนเธเออร์ (Thayer Academy) ต่อมาในปี ค.ศ. 1892 เธอได้เข้าด้านสังคมสำหรับสตรีใน College Instruction of Women (ปัจจุบันคือ Radcliffe College) และเธอบรรจุการศึกษาในปี ค.ศ. 1898 ระดับปริญญา ตรีด้วยศิลปศาสตรบัณฑิตเกียรติคุณอันดับหนึ่งในสาขาเศรษฐศาสตร์รัฐบาลกฎหมายและปรัชญา⁶⁷ และในขณะที่โพลเลตศึกษาปริญญาโทได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง The Speaker of the House of Representatives โดยได้ตีพิมพ์งานวิจัยลงในวารสารจึงทำให้เธอมีชื่อเสียงมากและเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้นั้ประธานาธิบดีเท็ดดี รูสเวลต์ได้อ่านและชมเชยเธอสำหรับข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับ กระบวนการทางการเมืองและกล่าวว่าสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับใครก็ตามที่สนใจรัฐบาล หลังจากนั้น งานส่วนใหญ่จะเป็นงานเพื่อสังคม จากประสบการณ์ในด้านนี้ทำให้มุมมองของโพลเลตเป็นไป ในรูปแบบประชาธิปไตย แนวคิดของเธอให้ความสำคัญกับเรื่องการประชุมงานและลดความขัดแย้ง

⁶⁷ Graham Pauline, *Mary Parker Follett: Prophet of Management* (Washington, D.C.: Beard Book, 2013).

ในองค์กร งานของเธอมักถูกมองข้ามจากนักวิชาการด้านการจัดการแต่แนวคิดของเธอได้รับความนิยมจากนักธุรกิจ โพลเลตต์เสนอสิ่งที่ตรงข้ามกับแนวคิดด้านการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และความคิดของโพลเลตต์นั้นกำลังจะได้รับความนิยมอีกครั้งกับบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทั่วโลกในปัจจุบัน โพลเลตต์เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องการประสานงานและความขัดแย้งในองค์กรและมุ่งเน้นแนวความคิดที่ว่าองค์กรควรจะอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นส่วนบุคคล

2.3. อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

เกิดในปี ค.ศ. 1908 รัฐนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เขาเป็นนักจิตวิทยาที่สังเกตเห็นว่าปัญหาของผู้ป่วยมักเกิดจากการไร้ความสามารถที่จะสนองความต้องการของตนเอง เขาจึงได้สรุปงานของเขาและเสนอแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ เขากล่าวว่ามนุษย์จะต้องได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานก่อนจึงจะผ่านไปยังความต้องการขั้นสูงสุดดังนี้ แนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีทั้งหมด 5 ขั้นดังนี้⁶⁸

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานทางชีวภาพของมนุษย์ เช่น ความหิว รสชาติ กลิ่น การสัมผัส การนอนหลับ
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) ระดับที่สองนั้นมาจากความปรารถนาที่จะสร้างสังคมที่มั่นคงและราบรื่น เช่น การป้องกันอันตราย การคุกคาม ความกังวล และความมั่นคงในชีวิต
3. ความต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการได้รับความรัก (Belongingness and love needs) ในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการได้รับความรัก การชื่นชม และการยอมรับจากผู้อื่น
4. ความต้องการความนับถือ (Esteem needs) สะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะได้รับการยกย่องอย่างสูงจากคนอื่น
5. ความต้องการค้นพบตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล คือสิ่งที่แต่ละคนต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายชีวิตและตระหนักถึงศักยภาพส่วนบุคคล⁶⁹

⁶⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (Singapore: McGraw-Hill, 1991).

⁶⁹ Anderson Neil, Ones S. Anderson, Sinangil Kepir, and Viswesvaran Chocklingam, **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology** (Sage Publications, 2005).

ความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์นั้นขึ้นอยู่กับสมมติฐานพื้นฐานสองประการ
 1. บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่ต้องการแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการบางอย่าง 2. สิ่งที่เขาต้องการนั้นเป็นสากลและมีการจัดเรียงเป็นลำดับขั้นซึ่งต้องการความต้องการระดับต่ำกว่าเป็นส่วนใหญ่ก่อนที่จะสามารถรู้สึกถึงความต้องการระดับสูง

2.4. ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

เกิดปี 1906 ในรัฐมิชิแกน และได้เข้าเรียนระดับปริญญาตรีที่ Wayne State University college ด้วยอายุเพียง 17 ปีแต่เขาได้ตัดสินใจพักการเรียนในอายุ 19 เพื่อแต่งงานและเป็นผู้ดูแลสถานีน้ำมัน จากนั้นในปีค.ศ.1930 เข้าได้ขยายสาขาสถานีน้ำมันเพิ่มขึ้นและสองปีหลังจากนั้นเขาได้ย้ายไปศึกษาต่อที่ Cambridge, Massachusetts และปริญญาเอกในสาขาจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จากนั้นเขาเป็นอาจารย์สอนวิชาจิตวิทยาอีกสองปีก่อนย้ายมาสอนที่ MIT และเป็นผู้บริหารระดับสูงในส่วนของแผนกความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม

แม็คเกรเกอร์เป็นนักจิตวิทยาสังคมซึ่งได้คิดค้นทฤษฎี X และทฤษฎี Y จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การในฐานะผู้จัดการและที่ปรึกษา โดยผู้ปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือกลุ่มที่มีพฤติกรรมแบบ X และกลุ่มที่มีพฤติกรรมแบบ Y ซึ่งอธิบายไว้ดังนี้⁷⁰

สมมติฐานของทฤษฎี X	สมมติฐานของทฤษฎี Y
มนุษย์ส่วนมากไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงหากเป็นไปได้	การใช้ความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติเหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มนุษย์ส่วนมากไม่ได้ไม่ชอบการทำงาน
เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบทำงาน จึงถูกควบคุม ชี้นำ หรือขู่ว่าจะลงโทษเพื่อให้พวกเขาใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	การควบคุมและการลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะทำงานด้วยการควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตนมุ่งมั่น
มนุษย์ส่วนมากพอใจกับการถูกชี้นำ ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อยและต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด	ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวของทุกคน
	ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตอุตสาหกรรมสมัยใหม่ศักยภาพทางปัญญาของมนุษย์ส่วนมากถูกใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

แผนภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y

⁷⁰ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

แม้เคเกอร์เกอร์กล่าวว่า ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่มีความรับผิดชอบ ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่ามนุษย์โดยธรรมชาติไม่ได้เกียจคร้านแต่มนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้และมีความตั้งใจในการทำงานหากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมโดยไม่ต้องใช้การควบคุมและข่มขู่ ซึ่งในปัจจุบันยังมีเพียงไม่กี่องค์กรที่ใช้ทฤษฎีการบริหารแบบทฤษฎี X แต่ปัจจุบันองค์กรส่วนมากจะเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารแบบ Y มากกว่า

3. ทฤษฎีมุมมองการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Management Science Perspective)

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์การจัดการเกิดขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองสงครามโลกครั้งที่สองได้สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารหลายอย่าง เนื่องจากปัญหาที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องเพิ่มเครื่องมือที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาทางการบริหารจัดการและการตัดสินใจต่าง ๆ เพราะว่าปัญหาเหล่านั้นนั้นได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบในปริมาณมากและการขนส่งผู้คนจำนวนมากในระยะเวลาอันรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การคำนวณหาปริมาณทรัพยากรและการจัดสรรทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำสงคราม กลุ่มนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ และนักวิทยาศาสตร์สาขาอื่น ๆ นั้นได้ร่วมมือกัน คิดค้น และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการนำหลัก คณิตศาสตร์ สถิติ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ⁷¹ หลักจากนั้นก็ได้มีการพัฒนาวิธีการและระบบต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดนี้ จนกลายเป็นระบบที่ใช้กันในปัจจุบัน เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ (Decision Support System - DSS) เป็นระบบที่ช่วยในการตัดสินใจสำหรับปัญหาที่มีโครงสร้างไม่แน่นอน และระบบสนับสนุนสำหรับผู้บริหาร (Executive Support System - ESS) เป็นระบบที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และสรุปข้อมูลเหล่านั้น แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์การจัดการนี้มีประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling) ของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ถึงอย่างไรผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจและประมวลผลอย่างรอบคอบจากข้อมูลที่หลายหลากด้วยตนเองก่อน ในแนวคิดนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้

3.1. การวิจัยการดำเนินงาน (Operations research)

ได้รับการพัฒนามาจากกลุ่มทหารในสงครามโลกครั้งที่สองโดยตรง โดยการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการธุรกิจโดยใช้พื้นฐานเชิงปริมาณสำหรับการตัดสินใจที่ซับซ้อน

⁷¹ Henri Fayol, *General and industrial Management* (Pitman & Sons, London, 1949).

3.2. การจัดการการดำเนินงาน (Operations management)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการดำเนินงานจะใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อแก้ปัญหาด้านการผลิต เช่น การพยากรณ์ (forecasting) การสร้างแบบจำลองสินค้าคงคลัง (inventory modeling) โปรแกรมเชิงเส้น (linear programming) ทฤษฎีแถวคอย (queuing theory) การจัดตารางเวลา (scheduling) การจำลองสถานการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer simulation) และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (break-even analysis) ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเตรียมการให้เหมาะสมกับการดำเนินงานได้อีกด้วย

3.3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ได้ถูกออกแบบมาให้สามารถป้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการอย่างตรงเวลาและประหยัดต้นทุน อีกทั้งยังมีความถูกต้องและรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรอย่างมาก ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ซอฟต์แวร์หลายประเภทที่ช่วยผู้จัดการในการประเมินต้นทุน วางแผนและติดตามการผลิต บริหารโครงการ จัดสรรทรัพยากร และวางแผนการทำงานของพนักงาน องค์กรส่วนมากในปัจจุบันนั้นจะมีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะภายในองค์กรอีกด้วย

4. ยุคมุมมองการบริหารร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint)

หลังจากปี ค.ศ. 1960 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงระบบสารสนเทศที่ไร้ขอบเขตมากขึ้น และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทั่วโลกอย่างมาก ทำให้องค์กรต้องหาแนวทางในการบริหารที่เปลี่ยนไปตามบริบทของสังคม และยังรวมไปถึงการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ที่ไม่สามารถที่จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งมาแก้ปัญหาได้ นักวิชาการจึงมีการคิดและพัฒนาวิธีต่าง ๆ ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันจึงมีทฤษฎีปรากฏอยู่มากมาย แนวคิดใหม่สามประการที่ปรากฏคือ 1. ทฤษฎีระบบ (System Theory) 2. ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (The contingency view) 3. การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management)

4.1. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

แนวคิดและทฤษฎีระบบ เริ่มต้นขึ้นเมื่อประมาณ ปี 1920 – 1940 บรรดานักวิทยาศาสตร์ สังเกตเห็นเหตุการณ์ หรือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ บนโลกนี้เกิดขึ้นอย่างมีความซับซ้อนเป็นไปในลักษณะเดียวกันคล้ายกัน ซึ่งเรียกว่า ความเป็นระบบ จนกระทั่งเมื่อประมาณ ปี ค.ศ.1930 Ludvig Von Bertalanffy ค้นพบ ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) และนำเสนอ มุมมองระบบแบบองค์รวม ในปี ค.ศ.1956 ระบบคือชุดขององค์ประกอบที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน

มารวมกันเป็นระบบ นอกจากนี้ระบบเป็นกลุ่มของสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันและทำงานในลักษณะเดียวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน โดยระบบจะสามารถทำงานโดยรับเอาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งข้อมูลกลับออกสู่สิ่งแวดล้อม⁷² ระบบสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **ระบบปิด (Close system)** หมายถึง ระบบปิดไม่มีความจำเป็นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกเพราะเป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง

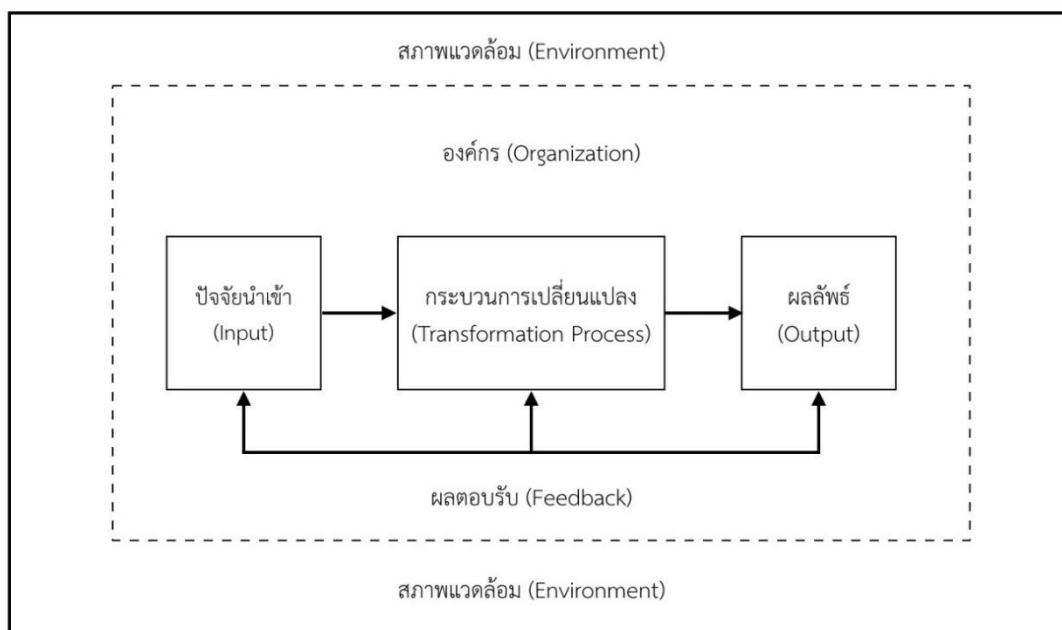
2. **ระบบเปิด (Open System)** หมายถึง ระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมและมีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนองค์ประกอบ (ปัจจัยนำเข้า และ ผลลัพธ์) ระหว่างระบบและสภาพแวดล้อม เพื่อให้ระบบนั้นสามารถอยู่รอดได้

ในแนวคิดการจัดการแบบคลาสสิกและแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะมองว่าองค์กรเป็นระบบปิด ที่ไม่มีการรบกวนจากสภาพแวดล้อมภายนอก และนักทฤษฎีบางส่วนมองว่าโรงเรียนเป็นระบบปิด เนื่องจากโรงเรียนมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะแก้ปัญหาส่วนใหญ่ผ่านการควบคุมจากภายในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ในทางกลับกัน ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ มองว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนเป็นระบบเปิด แม้ว่าระดับของความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอาจแตกต่างกันไป และตามทฤษฎีของระบบเปิดโรงเรียนยังมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง⁷³ ซึ่งพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิดจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้⁷⁴

⁷² Richard L. Daft, **New Era of Management** (China: South-Western, 2012).

⁷³ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Wadsworth (California: Cengage Learning, 2012.).

⁷⁴ Peter Shaw, **The Four Vs of Leadership: Vision, Values, Value Added, Vitality** (New York: John Wiley and Sons, 2006).



แผนภาพที่ 3 แสดงกระบวนการของทฤษฎีระบบ

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Richard L. Daft, **New Era of Management** (China: South-Western, 2012).

1. ป้อนเข้า (Inputs) ระบบอย่างโรงเรียนจะได้รับป้อนเข้า 4 ชนิดจากสภาพแวดล้อม คือ มนุษย์ เงินทุน วัสดุ และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) งานของผู้บริหารโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับการรวมและประสานงานทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อให้โรงเรียนบรรลุผล นักเรียนจะถูกปรับเปลี่ยนโดยระบบของโรงเรียนเป็นให้เป็นผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณวุฒิที่มีส่วนร่วมต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้องค์ประกอบบางส่วนของระบบการบริหาร ประกอบด้วยความสามารถทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลอื่น ๆ รวมไปถึงการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน และความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3. ผลลัพธ์ (Outputs) งานของผู้บริหารโรงเรียน คือใช้ป้อนเข้าจากสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงตัวแปรภายนอกในการสร้างผลลัพธ์ ในส่วนของโรงเรียนผลลัพธ์ คือความสำเร็จของเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของระบบ แม้ว่าประเภทของผลลัพธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละโรงเรียนแต่มักจะรวมถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ระดับการเติบโตของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคันของนักเรียน นักเรียนและบุคลากรขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ทศนคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

4. ผลตอบรับ (Feedback) ผลลัพธ์จะให้ข้อมูลผลตอบรับกลับไปยังระบบ ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน เช่นผลตอบรับในเชิงลบสามารถใช้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในปัจจุบันนำเข้าไปและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคตของโรงเรียน

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กรโดยสังคม การเมือง และแนวโน้มของเศรษฐกิจที่กระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรระบบเปิดมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในเรื่องของความรับผิดชอบต่อนโยบาย บริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนถูกเพ่งเล็งด้วยแรงกดดันจากท้องถิ่นและรัฐบาล ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันพบว่ามันจำเป็นในการจัดการและพัฒนาการดำเนินงานภายในควบคู่ไปกับการสังเกตสภาพแวดล้อม คาดการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการภายนอก

โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมมักจะถูกมองว่าเป็นทุกสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กร แม้ว่าขอบเขตนั้นมักจะคลุมเครือ⁷⁵ สภาพแวดล้อมที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กรจะมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งหมดหรือบางส่วนต่อองค์กร⁷⁶ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะประกอบด้วยปัจจัยทางกายภาพและปัจจัยทางสังคมที่จะถูกนำไปพิจารณาในพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลในระบบ⁷⁷

4.2. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาการแข่งขันที่เน้นคุณภาพได้เพิ่มสำคัญและสร้างความสนใจ ความกังวล และความกระตือรือร้นเป็นอย่างมาก บริษัท ในทุกสายธุรกิจต่างมุ่งเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น ในหลายอุตสาหกรรมความเป็นเลิศด้านคุณภาพได้กลายเป็นมาตรฐานสำหรับการทำธุรกิจ บริษัท ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานนี้จะไม่สามารถอยู่รอดได้ คำที่ใช้สำหรับแนวคิดใหม่เกี่ยวกับคุณภาพในปัจจุบันคือการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปรัชญาการจัดการที่อุทิศให้กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และรวมถึงทุกคนที่มีปฏิสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรทั้งภายในและภายนอก การจัดการคุณภาพโดยรวมจะครอบคลุมไปยังพนักงานและซัพพลายเออร์เช่นเดียวกับคนที่ซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กร ซึ่งในสถานศึกษา

⁷⁵ Bolman G. Lee and Deal E. Terrence, **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership** (California: John Wiley & Sons, 2008).

⁷⁶ Richard L. Daft, **New Era of management** (China: South-Western Cengage Learning, 2012).

⁷⁷ Gerald Zaltman, Robert Duncan, and Jonny Holbek, **Innovation and Organization** (R.E. Krieger Publishing Company, 2007).

หมายถึงบุคลากร ผู้ปกครองและอื่น ๆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นไปได้หากไม่มีการวัดที่แม่นยำซึ่งต้องใช้เทคนิคทางสถิติที่วัดตัวแปรสำคัญทั้งหมดในกระบวนการทำงานขององค์กร การวัดเหล่านี้เปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อระบุและแก้ไขปัญหา

Walter A. Shewhart Walter A. Shewhart เป็นนักสถิติที่ Bell Labs ในช่วงทศวรรษที่ 1920 และ 1930 Shewhart ได้ศึกษาแบบแผนและตระหนักว่ามีความแปรปรวนในกระบวนการผลิตทั้งหมด เขาพัฒนาแผนภูมิการควบคุมคุณภาพที่ใช้เพื่อระบุว่าคุณภาพแปรปรวนในกระบวนการนั้นเป็นแบบสุ่มหรือเนื่องจากสาเหตุที่กำหนดได้ เช่นคนงานไม่ดีหรือเครื่องจักรที่คาดการณ์ผิด เขาเน้นว่าการจัดความแปรปรวนจะช่วยเพิ่มคุณภาพ ซึ่งงานของเขากลายเป็นรากฐานสำหรับการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติในปัจจุบัน และเขามักถูกเรียกว่า คุณปู่ของการควบคุมคุณภาพ “grandfather of quality control”⁷⁸

W. Edwards Deming W. Edwards Deming มักถูกเรียกว่า “บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพ” เขาเป็นศาสตราจารย์ด้านสถิติที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์กในปี 1940 หลังจากสงครามโลกครั้งที่สองเขาช่วย บริษัท ญี่ปุ่นหลายแห่งในการปรับปรุงคุณภาพ ชาวญี่ปุ่นยกย่องเขาอย่างมาก จนในปี 1951 พวกเขาได้ก่อตั้ง Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลประจำปีที่มีมอบให้กับบริษัท ที่แสดงถึงคุณภาพที่โดดเด่น เกือบ 30 ปีต่อมาที่ธุรกิจอเมริกันเริ่มใช้ปรัชญาของ Deming องค์ประกอบจำนวนหนึ่งของปรัชญาของ Deming นั้นเกิดจากแนวคิดเชิงคุณภาพแบบดั้งเดิม สิ่งแรกคือการจัดการบทบาทควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของบริษัท ในอดีตคุณภาพที่ไม่ดีถูกกล่าวโทษต่อคนงานเนื่องจากขาดประสิทธิภาพ ความเกียจคร้าน หรือความประมาท อย่างไรก็ตามเดมิงชี้ให้เห็นว่ามีเพียงร้อยละ 15 ของปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้นจริงเนื่องจากข้อผิดพลาดของคนงาน ส่วนที่เหลืออีก 85 เปอร์เซ็นต์เกิดจากกระบวนการและระบบต่าง ๆ รวมถึงการจัดการที่ไม่ดี เดมิงกล่าวว่ามันขึ้นอยู่กับการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาระบบและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพและช่วยให้พนักงานสามารถบรรลุศักยภาพอย่างเต็มที่ Deming สรุปปรัชญาของเขาเกี่ยวกับคุณภาพใน 14 ข้อ ซึ่งเป็นหลักการที่ช่วยแนะนำ บริษัท ในการบรรลุการปรับปรุงคุณภาพ เดมิงเน้นว่าการปรับปรุงคุณภาพไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มาจากการบริหารระดับสูง⁷⁹

Joseph M. Juran เขากลายเป็นที่รู้จักกันดีในปี 1951 หลังจากการตีพิมพ์ของหนังสือคู่มือการควบคุมคุณภาพ แม้ว่าปรัชญาของเขาจะคล้ายกับ Deming แต่ก็มีแตกต่างอยู่บ้าง ในขณะที่เดมิงเน้นย้ำถึงความต้องการ “การเปลี่ยนแปลง” ขององค์กร Juran เชื่อว่า

⁷⁸ R. Dan Reid and Nada R. Sanders, *Operations Management: An Integrated Approach* (USA: John Wiley & Son, Inc., 2011), 155.

⁷⁹ Ibid.

การดำเนินโครงการคุณภาพไม่ควรต้องการการเปลี่ยนแปลงที่น่าทึ่งและการจัดการคุณภาพควรจะฝังอยู่ในองค์กร หนึ่งในผลงานที่สำคัญของ Juran คือการมุ่งเน้นไปที่คำจำกัดความของคุณภาพและต้นทุนของคุณภาพ Juran เป็นที่รู้จักกันดีสำหรับการสร้างความคิดของ quality trilogy ได้แก่ การวางแผนคุณภาพการควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ⁸⁰

ส่วนแรกคือการวางแผนคุณภาพ มีความจำเป็นเพื่อให้ บริษัทสามารถระบุลูกค้าข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และการเอาชนะเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งควรมีการตั้งค่ากระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพได้

ส่วนที่สองคือการควบคุมคุณภาพ จะเน้นที่การใช้วิธีการควบคุมทางสถิติเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าตรงตามมาตรฐานคุณภาพและเพื่อระบุความแตกต่างจากมาตรฐาน

ส่วนที่สามคือการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในวิธีการที่เหมาะสมเป็นประจำ

Armand V. Feigenbaum ชาสรูปลักษณ์การคุณภาพของเขาใน 40 ขั้นตอน เขาสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการพัฒนาคุณภาพจะถูกรวมเข้าด้วยกันทั่วทั้งองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานมีความมุ่งมั่นทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพและผู้คนเรียนรู้จากความสำเร็จของกันและกัน แนวคิดนี้ถูกคิดค้นโดยชาวญี่ปุ่นและเรียกว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (company-wide quality control)”⁸¹

Phillip B. Crosby เป็นที่รู้จักกันดีอีกคนหนึ่งเกี่ยวกับ TQM ในปี 1970 ในฐานะรองประธานด้านคุณภาพของ ITT เขาพัฒนาวลี “ทำถูกต้องในครั้งแรก” และแนวคิดเกี่ยวกับข้อบกพร่องที่เป็นศูนย์โดยยืนยันว่าไม่มีข้อบกพร่องจำนวนหนึ่งที่ควรพิจารณาว่ายอมรับได้ เขาได้เขียนหนังสือชื่อ Quality Is Free ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1979 เขาเริ่มมีชื่อเสียงจากคำว่า คุณภาพไม่มีข้อจำกัด และเพื่อชี้ให้เห็นต้นทุนที่มีคุณภาพมากมายซึ่งไม่เพียง แต่รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน เวลาของเครื่องจักร การทำงานซ้ำ ยอดขายที่หายไป ยังรวมถึงต้นทุนขององค์กรที่ยากต่อการหาปริมาณ เช่นเดียวกับ Deming และ Juran Crosby ที่เน้นบทบาทของการจัดการในความพยายามปรับปรุงคุณภาพและการใช้เครื่องมือควบคุมเชิงสถิติในการวัดและตรวจสอบคุณภาพ⁸²

Kaoru Ishikawa เป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในการพัฒนาเครื่องมือคุณภาพที่เรียกว่าแผนภาพสาเหตุและผลกระทบที่เรียกว่าก้างปลาหรืออิชิกาวะไดอะแกรม แผนภาพเหล่านี้ใช้สำหรับการแก้ปัญหาคุณภาพ เขาคนแรกๆ ที่เน้นความสำคัญของการควบคุมคุณภาพโดยรวมของ บริษัท

⁸⁰ Ibid., 156.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid., 157.

มากกว่าเพียงแค่มุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์และบริการ ดร. อิซิกาวาเชื่อว่าทุกคนใน บริษัท จะต้องมีส่วนร่วมร่วมกันและเป้าหมายร่วมกัน เขาเน้นว่าการริเริ่มด้านคุณภาพควรได้รับการติดตามในทุกระดับขององค์กรและพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วม ดร. อิซิกาวะเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานของวงจรคุณภาพซึ่งเป็นทีมเล็ก ๆ ของพนักงานที่อาสาแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ⁸³

Genichi Taguchi เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงด้านงานออกแบบผลิตภัณฑ์เขาประมาณการว่า 80% ของรายการที่มีข้อบกพร่องทั้งหมดเกิดจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดี หากพิจารณาว่า บริษัท ควรเน้นความพยายามด้านคุณภาพในขั้นตอนการออกแบบเนื่องจากราคาถูกกว่าและง่ายกว่ามากในการเปลี่ยนแปลงระหว่างขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์มากกว่าในภายหลังในระหว่างกระบวนการผลิต ปรัชญาของทากูจิอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำงานได้ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายนั้นง่ายกว่าการควบคุมสภาพแวดล้อม หากทากูจิมีผลกระทบต่อมุมมองของต้นทุนคุณภาพในปัจจุบัน เขาชี้ให้เห็นว่ามุมมองแบบดั้งเดิมของค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติตามข้อกำหนดไม่ถูกต้องและเสนอวิธีที่แตกต่างในการดูค่าใช้จ่ายเหล่านี้⁸⁴

TQM คือการมุ่งเน้นไปที่การระบุสาเหตุของปัญหาและแก้ไขที่แหล่งที่มาซึ่งต่างจากการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากที่ได้ทำการผลิตแล้ว TQM ไม่เพียง แต่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แต่ยังเน้นถึงคุณภาพที่ขับเคลื่อนลูกค้า TQM พยายามที่จะฝังคุณภาพในทุกด้านขององค์กร มันเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิคของคุณภาพเช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมของคนในคุณภาพ ซึ่งมีแนวคิดเจ็ดประการของปรัชญา TQM ดังต่อไปนี้

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

คุณสมบัติแรกของ TQM คือการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก คุณภาพหมายถึงความคาดหวังของลูกค้าที่เกินความคาดหมาย เป้าหมายคือการระบุและตอบสนองความต้องการของลูกค้า TQM ตระหนักดีว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้อย่างสมบูรณ์มีค่าเพียงเล็กน้อยหากไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นเราจึงสามารถพูดได้ว่าคุณภาพเป็นแรงขับเคลื่อนของลูกค้า บริษัท จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องโดยใช้กลุ่มเป้าหมายการสำรวจตลาดและการสัมภาษณ์ลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

⁸³ Ibid., 157-158.

⁸⁴ Ibid., 158.

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

อีกแนวคิดหนึ่งของปรัชญา TQM คือการมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระบบดั้งเดิมดำเนินการโดยตั้งสมมติฐานว่าเมื่อ บริษัท ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วจะไม่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม ชาวญี่ปุ่นเชื่อว่าสิ่งที่ดีที่สุด และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนที่สุดมาจากการปรับปรุงทีละน้อย เนื่องจากเราไม่สามารถบรรลุความสมบูรณ์แบบได้เราจึงต้องประเมินประสิทธิภาพและปรับปรุง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่าไคเซ็น (kaizen) โดยชาวญี่ปุ่นนั้นต้องการให้ บริษัท พยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดีขึ้นผ่านการเรียนรู้และการแก้ปัญหา ซึ่งมี 2 วิธีที่จะช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง PDCA cycle และ benchmarking

PDCA คือการอธิบายกิจกรรมที่บริษัทต้องดำเนินการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงาน และวงจรนี้จะแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ในกระบวนการนี้จะมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

- แผน Plan ขั้นตอนแรกในวงจร PDCA คือการวางแผนผู้จัดการต้องประเมินกระบวนการปัจจุบันและวางแผนตามปัญหาที่พบซึ่งจำเป็นจะต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนปัจจุบันทั้งหมด หลังจากนั้นต้องรวบรวมข้อมูล และระบุปัญหา ข้อมูลนี้ควรได้รับการศึกษาและนำไปใช้ในการพัฒนาแผนสำหรับการปรับปรุง

- ปฏิบัติ Do ขั้นตอนต่อไปในวงจรนี้คือการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งในระหว่างดำเนินการตามกระบวนการผู้จัดการควรบันทึกการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดและรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผล

- ตรวจสอบ Check ขั้นตอนที่สามคือประเมินผล ติดตามว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือไม่ และยังรวมถึงการศึกษาข้อมูลที่รวบรวมมาก่อนหน้านี้ข้อมูลจะถูกประเมินเพื่อดูว่าแผนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

- การปรับปรุงแก้ไข Act ขั้นตอนที่สุดท้ายของวงจรคือการกระทำบนพื้นฐานของผลลัพธ์จากสามขั้นตอนแรก วิธีที่ดีที่สุดในการทำสิ่งนี้ให้สำเร็จคือการสื่อสารผลลัพธ์ไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในบริษัท และดำเนินการตามขั้นตอนใหม่หากประสบความสำเร็จ หลังจากที่ได้ทำแล้วจำเป็นต้องประเมิน วางแผน และทำซ้ำตามวงจรอีกครั้ง

Benchmarking อีกวิธีหนึ่งที่บริษัทสามารถดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือการศึกษาการดำเนินธุรกิจของบริษัทอื่นที่พิจารณาว่าดีที่สุดในำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรจะสามารถช่วยลดการดำเนินงานและประหยัดเวลาได้ ซึ่งเรียกว่าการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้และศึกษาว่าคนอื่นทำอะไรเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รอบบิ้นส์และคลูเทอร์ กล่าวว่าการเปรียบเทียบความเป็นเลิศคือ การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดท่ามกลางคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับปรุงคุณภาพจากการวิเคราะห์และลอกเลียน

วิธีการปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ จากหลายธุรกิจ การเปรียบเทียบความเป็นเลิศยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรอีกด้วย⁸⁵

การเสริมอำนาจของพนักงาน (Employee Empowerment)

ส่วนหนึ่งของปรัชญา TQM คือการให้อำนาจพนักงานทุกคนในการค้นหาปัญหาที่มีคุณภาพและแก้ไขให้ถูกต้อง ด้วยแนวคิดแบบเก่า พนักงานจะกลัวการที่จะต้องบอกปัญหาเนื่องจากความกลัวที่จะถูกตำหนิ แต่ในทางกลับกันแนวคิดใหม่เกี่ยวกับ TQM จะให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน พนักงานได้รับรางวัลจากการเปิดเผยปัญหาคุณภาพจะไม่มีลงโทษเหมือนแนวคิดแบบเก่า เพื่อเน้นย้ำบทบาทของพนักงานในด้านคุณภาพ TQM จึงแยกความแตกต่างระหว่างลูกค้าภายนอกและภายใน ซึ่งลูกค้าภายนอกคือลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการของบริษัท ลูกค้าภายในคือพนักงานขององค์กรที่รับสินค้าหรือบริการจากผู้อื่นในบริษัท

การทำงานของทีม (Team Approach)

เพื่ออำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเหมือนสุภาษิตที่กล่าวว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่นการระดมสมอง การอภิปราย เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมของทีมถือว่ามีสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งสำคัญและพนักงานพบกันเป็นประจำในทีมเพื่อประเมินประสิทธิภาพของพวกเขา

การใช้เครื่องมือคุณภาพ (Use of Quality Tools)

พวกเขาต้องการการฝึกอบรมที่เหมาะสม พวกเขาจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการประเมินคุณภาพโดยใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพที่หลากหลาย วิธีการค้นพบ และวิธีการแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้มักถูกเรียกว่าเครื่องมือเจ็ดอย่างของการควบคุมคุณภาพและมีประโยชน์อย่างมากในการระบุและวิเคราะห์ปัญหาคุณภาพ ดังนี้

⁸⁵ Stephen P Robbins and Mary Coulter, **Management** (New York: Prentice Hall, 2012), 273.

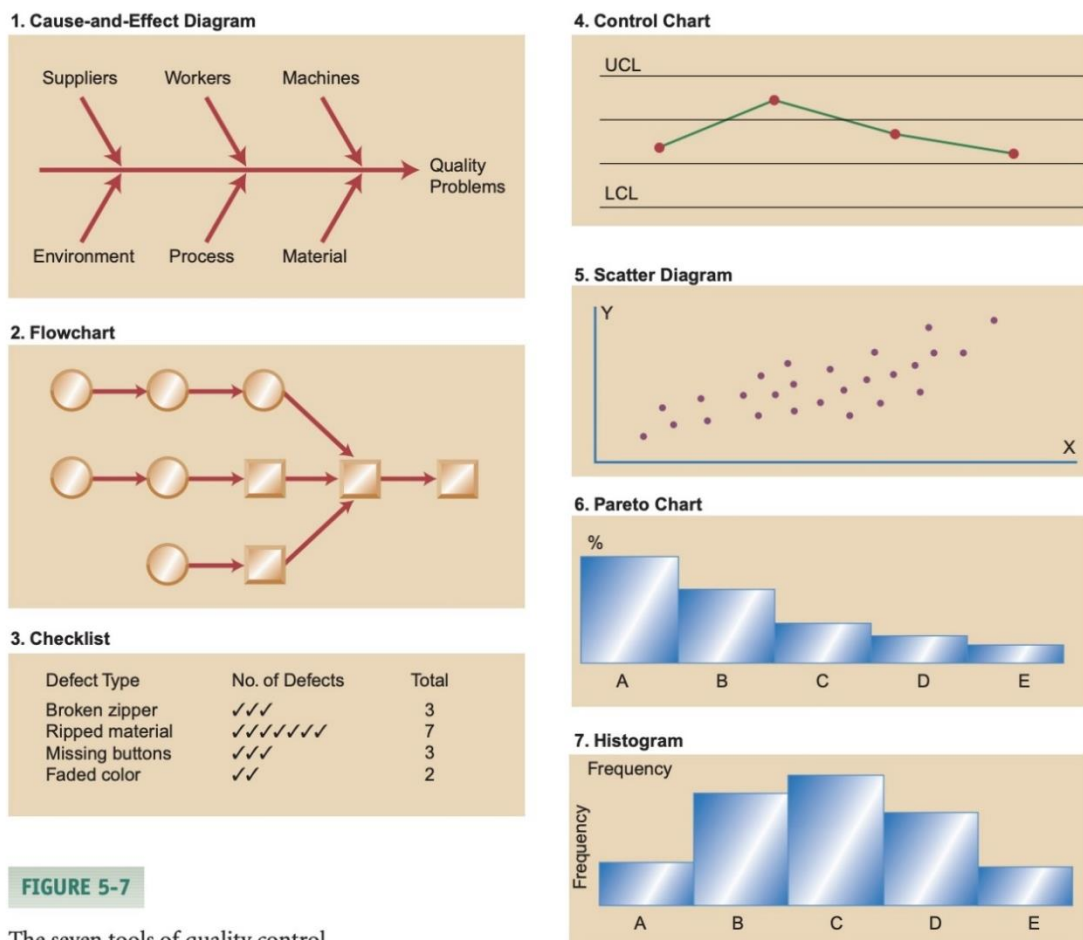


FIGURE 5-7

The seven tools of quality control

แผนภาพที่ 4 แสดงเครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง
 ที่มา: R. Dan Reid and Nada R. Sanders, **Operations Management: An Integrated Approach** (USA: John Wiley & Son, Inc., 2011), 163.

1. แผนภาพสาเหตุและผลกระทบ (Cause-and-effect diagrams) เป็นแผนภูมิที่ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้สำหรับปัญหาคุณภาพโดยเฉพาะ มักจะเรียกว่าไดอะแกรมก้างปลาเพราะดูมีลักษณะเหมือนกระดูกของปลา ส่วน "หัว" ของปลาเป็นปัญหาด้านคุณภาพ แผนภาพถูกวาดเพื่อให้ "กระดูกสันหลัง" ของปลาเชื่อมต่อ "หัว" คือ สาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา สาเหตุเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับ เครื่องจักร คนงาน วัสดุ สภาพแวดล้อมและสาเหตุด้านอื่น ๆ ของกระบวนการผลิต ซึ่งแต่ละสาเหตุส่วน "กระดูก" สามารถเล็กลงเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสาเหตุ แผนภาพสาเหตุและผลกระทบเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่ใช้กันทั่วไปโดยทีมควบคุมคุณภาพ การพัฒนาแผนภาพสาเหตุและผลกระทบ กำหนดให้ทีมต้องคำนึงถึงสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมดของคุณภาพที่ไม่ดี

2. ผังงาน (Flowchart) วงจรของลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือกระบวนการซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้งานได้ง่าย ด้วยการดูขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือกระบวนการและให้ทุกคนพัฒนาภาพที่ชัดเจนของวิธีการใช้งานและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

3. รายการตรวจสอบ (Checklist) คือรายการข้อบกพร่องทั่วไปและจำนวนการตรวจพบข้อบกพร่องเหล่านี้ เป็นเครื่องมือค้นหาข้อเท็จจริงที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพซึ่งอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับข้อบกพร่องที่สังเกตได้ ในแผนภาพได้แสดงข้อบกพร่องสี่ประการและจำนวนครั้งที่สังเกตได้เป็นที่ชัดเจนว่าปัญหาที่ใหญ่ที่สุดคือวัสดุที่ฉีกขาด ซึ่งหมายความว่าโรงงานจะต้องมุ่งเน้นไปที่ปัญหานี้ นอกจากนี้รายการตรวจสอบนี้ยังสามารถใช้เพื่อมุ่งเน้นมิติอื่น เช่น เวลา

4. แผนภูมิควบคุม (Control Charts) เป็นเครื่องมือควบคุมคุณภาพที่สำคัญมาก แผนภูมิเหล่านี้ใช้เพื่อประเมินว่ากระบวนการทำงานภายใต้ความคาดหวังหรือไม่เมื่อเทียบกับค่าที่วัด เมื่อกระบวนการผลิตทำงานภายใต้ความคาดหวังเราบอกว่ามันอยู่ “ในการควบคุม” ในการประเมินว่ากระบวนการอยู่ในการควบคุมหรือไม่เราจะทำการวัดตัวแปรที่สนใจและทำการพล็อตมันบนแผนภูมิควบคุม แผนภูมิมิมีเส้นตรงกลางที่แสดงถึงค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่เราวัด ด้านบนและด้านล่างบรรทัดกลางเป็นสองบรรทัดเรียกว่าขีดจำกัดอยู่เหนือการควบคุม (UCL) อยู่ต่ำกว่าขีดจำกัดในการควบคุม (LCL) トラバドที่ค่าที่สังเกตได้ไม่ไม่เหนือกว่าหรือต่ำกว่าขีดจำกัด ถือว่ากระบวนการอยู่ในการควบคุมและไม่มีปัญหากับคุณภาพ

5. แผนภาพแบบกระจาย (Scatter diagrams) คือกราฟที่แสดงว่าตัวแปรสองตัวเกี่ยวข้องกันอย่างไร มีประโยชน์อย่างมากในการตรวจสอบปริมาณความสัมพันธ์หรือระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างสองตัวแปร ยิ่งระดับความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันมากเท่าใดยิ่งสามารถสังเกตเห็นในแผนภาพมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันยังมีความกระจัดกระจายในแผนภาพมากเท่าไรจะยิ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรน้อยลง

6. การวิเคราะห์พาเรโต (Pareto Analysis) เทคนิคนี้ได้รับการตั้งชื่อตาม Vilfredo Pareto นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีในศตวรรษที่สิบเก้า เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อระบุปัญหาคุณภาพตามระดับความสำคัญ แนวคิดนี้มักถูกเรียกว่ากฎ 80 - 20 และได้ขยายไปหลายพื้นที่ ในการจัดการคุณภาพตราบที่อยู่ที่เบื้องหลังหลักการของ Pareto คือปัญหาคุณภาพส่วนใหญ่เป็นผลมาจากสาเหตุเพียงไม่กี่ข้อ วิธีหนึ่งในการใช้การวิเคราะห์พาเรโตคือการพัฒนาแผนภูมิที่จัดอันดับสาเหตุของคุณภาพที่ไม่ดีในการลดอันดับตามเปอร์เซ็นต์ของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

7. ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นแผนภูมิที่แสดงการแจกแจงความถี่ของค่าที่สังเกตได้ของตัวแปรเราสามารถเห็นได้จากพล็อตว่าการกระจายประเภทใดที่ตัวแปรเฉพาะแสดงเช่นว่ามีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ ในอุตสาหกรรมบริการด้านอาหารการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพมีความสำคัญ

ในการระบุปัญหาคุณภาพ เครื่องมือคุณภาพสามารถใช้ในการประเมินการยอมรับคุณภาพผลิตภัณฑ์ และตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์จากซัพพลายเออร์แต่ละราย เครื่องมือคุณภาพสามารถใช้ในการประเมินการยอมรับคุณภาพผลิตภัณฑ์และตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์จากซัพพลายเออร์แต่ละราย

การออกแบบผลิตภัณฑ์ Product Design

การปรับใช้ฟังก์ชันด้านคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการออกแบบผลิตภัณฑ์ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ เราจำเป็นต้องแปลภาษาของลูกค้าทุกวันเป็นข้อกำหนดทางเทคนิคที่เฉพาะเจาะจง

กระบวนการจัดการ Process Management

ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาจากกระบวนการคุณภาพ ซึ่งหมายความว่าควรสร้างคุณภาพในกระบวนการทำงาน คุณภาพที่จุดกำเนิดแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่ของคุณภาพ แนวคิดใหม่เกี่ยวกับคุณภาพมุ่งเน้นไปที่การระบุปัญหาคุณภาพที่แหล่งที่มาและแก้ไขปัญหาเหล่านั้น แนวคิดเก่ามุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบสินค้าหลังจากที่พวกเขาผลิตหรือหลังขั้นตอนการผลิตเฉพาะ หากการตรวจสอบพบข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์จะถูกทิ้งหรือส่งกลับไปเพื่อการทำงานซ้ำอีกครั้ง ซึ่งทำให้บริษัท ต้องเสียเงินและเวลามากขึ้น

การจัดการคุณภาพผู้จำหน่าย Managing Supplier Quality

เมื่อวัสดุมาถึงจะมีการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งการบริหารแบบ TQM มองว่าการปฏิบัตินี้มีส่วนทำให้คุณภาพไม่ดี เสียเวลา และค่าใช้จ่าย หากซัพพลายเออร์มีมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะไม่จำเป็นต้องตรวจสอบวัสดุเมื่อมาถึง

หน้าที่ทางการบริหาร (Management Process)

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานโดยต้องอาศัยหน้าที่ทางการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในยุคคลาสสิกบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ได้เสนอหลักการบริหารไว้⁸⁶ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)

⁸⁶ Henry Fayol, *General and Industrial Administration* (London: Pitman & Son, 1949).

3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ลูเธอร์ กุลิก และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้เสนอกระบวนการทางการบริหาร 7 ประการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องทำให้สำเร็จและวิธีการทำให้สำเร็จ รวมไปถึงคาดการณ์การกระทำในอนาคตและทิศทางขององค์กร
2. การจัดองค์กร (Organizing) กำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการของหน่วยงานที่มีการกำหนดแผนงานและประสานงานเพื่อดำเนินการตามแผน
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันการเลือกฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและรักษาสภาพการทำงานที่ดี
4. การสั่งการ (Directing) กำกับที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผู้นำรวมถึงการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง การสื่อสาร การดำเนินการตัดสินใจ และประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
5. การประสานงาน (Coordinating) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและความพยายามทั้งหมดที่จำเป็นในการเชื่อมโยงองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
6. การรายงานผลปฏิบัติการ (Reporting) การตรวจสอบความคืบหน้าผ่านบันทึกการวิจัย การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามแผน ดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็นและแจ้งให้ผู้บริหารทราบ
7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่มาพร้อมกับงบประมาณ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

โฮลท์ (Holt) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ 4 อย่าง ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling)⁸⁷ ซึ่งสอดคล้องกับดูบริน (Dubrin) ที่ได้เสนอว่าหน้าที่ทางการบริหารจะประกอบด้วย 4 อย่าง ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling)⁸⁸ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

⁸⁷ David H. Holt, **Management Principles and Practices** (New Jersey: Englewood Cliffs, 1993).

⁸⁸ Andrew J. DuBrin, **Essentials of Management** (Ohio: Thomson Higher Education, 2006).

1. การวางแผน (Planning)

องค์กรที่ไม่มีมีการวางแผนหรือขาดการวางแผนที่ดี อาจประสบปัญหาได้หลายปัจจัย เช่น ปัญหาที่เกิดจากสมาชิกขององค์กรไม่ทราบบทบาท ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและส่งผลให้เกิดความเสียหายในการทำงาน

Ackoff กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การออกแบบสิ่งที่ประสงค์ ในอนาคตและการกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์⁸⁹ ซึ่งสอดคล้องกับ Holt (1990: 164) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและวิธีการเพื่อการ บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ขององค์กรคือผลลัพธ์ที่ประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต

Koontz and O'Donnell กล่าวถึง การวางแผน ว่าเป็น กระบวนการที่ใช้สติปัญญา และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการพิจารณาแนวทางปฏิบัติหรือชุดการกระทำที่ เหมาะสม โดยอยู่บน พื้นฐานของการตัดสินใจที่มีจุดมุ่งหมาย ความจริงและการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ได้ให้ ความหมายของการวางแผนว่า คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใคร เป็นผู้กระทำการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้ สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ⁹⁰

Robbins and Coulter ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนด เป้าประสงค์ (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์หรือ วิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนยังเป็นการดำเนินการบูรณาการ และประสานการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว จึงเป็นทั้งวิธีการ (means) และเป้าหมาย (ends)⁹¹

Jame Owen กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน ร่วมกับผู้แทนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัด กระบวนการการเรียนการสอน การ พัฒนาศักยภาพขอครู การพัฒนาอาคารสถานที่ และเพื่อเป็น การประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงแผนการดำเนินงานแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้กระบวนการการ วางแผนต้องอาศัยการพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ อาทิ

⁸⁹ Russel L. Ackoff, **A concept of Corporate Planning** (New York: Wiley, 1970), 1.

⁹⁰ Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1984).

⁹¹ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, **Management** (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009), 161.

ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาปัจจุบัน ความต้องการของนักเรียน และสภาพสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการที่จะสำเร็จได้ต้องอาศัยการดำเนินงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการใช้สติปัญญา และวิจรรย์ญาณวิเคราะห์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผลและเหมาะสม แทนที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามยถากรรม การกำหนดให้มีแผนงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงอัจฉริยภาพของมนุษย์ในการใช้ ความเพียรพยายามต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และการบริหารงานนั้น ๆ การวางแผน เป็นภารกิจหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹²

Bartol and Martin กล่าวว่า การวางแผนหมายถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผนงาน (Plans) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตามที่ประสงค์ ซึ่งกระบวนการวางแผนประกอบไปด้วย ขั้นตอนหลัก 3 ประการ⁹³ ได้แก่ 1. การกำหนดพันธกิจ 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การกำหนดแผนงาน

1.1 พันธกิจ (Mission) หมายถึง เหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว⁹⁴ การกำหนดพันธกิจของแต่ละองค์กร จะมีองค์ประกอบของพันธกิจที่แตกต่างกัน บางแห่งอาจเลือกที่จะระบุพันธกิจเพียงไม่กี่ประเด็น แต่องค์กรบางแห่งอาจมีองค์ประกอบพันธกิจที่หลากหลาย ซึ่งทุกองค์กรสามารถเลือกกำหนดพันธกิจ ได้จากประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1. ลูกค้า 2. สินค้าหรือบริการ 3. ทำเลที่ตั้ง 4. เป้าหมายทาง เศรษฐกิจ 5. เทคโนโลยี 6. ปรัชญา 7. จุดแข็ง 8. ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ 9. พนักงาน

1.2. เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายขององค์กร หมายถึงผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งประสงค์ จากการดำเนินงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อให้องค์กร ดำรงอยู่ได้ตามพันธกิจที่กำหนดและสนับสนุนให้พันธกิจขององค์กรเป็นจริง⁹⁵

⁹² Jame Owen, "The Principalship : Theory," *Michigan Business Review* 25 (January 1973): 13-19.

⁹³ Kathryn M. Bartol and David C. Martin, *Management* (Boston: McGraw-Hill, 1998), 191.

⁹⁴ A II John and R. Richard, Jr., *Strategic Management* (Homewood: Irwin, 1988).

⁹⁵ Kathryn M. Bartol and David C. Martin, *Management* (Boston: McGraw-Hill, 1998), 194.

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นเป้าหมายโดยภาพรวมของทั้งองค์กร

เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุสิ่งที่แต่ละฝ่ายในองค์กรต้องการจะมีหรือเป็น

เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุสิ่งที่หน่วยงานย่อยของแต่ละฝ่ายต้องการ⁹⁶

1.3. แผน (Plans) การจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด แผน จึงหมายถึงวิธีการซึ่งกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ประเภทของแผน (Types of Plans) ประเภทของแผนสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะดังนี้

1.3.1 แบ่งตามระยะเวลา สามารถแบ่งตามระยะเวลาได้เป็น 3 ระยะ คือ

1.3.1.1. แผนระยะยาว (Long term Plan) กำหนดวิธีการทำงานเป็นระยะเวลาเกิน 5 ปีขึ้นไป

1.3.1.2. แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) กำหนดวิธีการทำงานเป็นระยะเวลา 1-5 ปี

1.3.1.3. แผนระยะสั้น (Short Term Plan) กำหนดวิธีการทำงานเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี

1.3.2 แบ่งตามระดับการบริหารงาน ระดับของการบริหารมีทั้งหมด 3 ระดับ⁹⁷ ดังนี้

1.3.2.1. แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้องค์กรโดยรวมบรรลุเป้าหมาย

1.3.2.2. แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธี ปกติจะจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์กรบรรลุเป้าหมาย

⁹⁶ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974).

⁹⁷ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal setting & Task Performance* (New Jersey: Prentice Hall, 1990).

1.3.2.3. แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ ปกติจะจัดทำโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้พนักงานย่อยในแต่ละหน่วยงาน บรรลุเป้าหมาย

1.3.3 แบ่งตามปริมาณการใช้งาน ปริมาณการใช้งานจะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ⁹⁸ ดังนี้

1.3.3.1. แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan) จะทำขึ้นเพื่อรองรับเป้าหมายสำหรับงานเพียงงานเดียว โดยแผนประเภทนี้ จะใช้สำหรับงานใน 2 ลักษณะ คือ

โครงการ (Project) หมายถึง แผนที่ระบุกิจกรรมวิธีการทำงาน กำหนดเวลาเริ่มต้น และ สิ้นสุด

โครงการ (Program) หมายถึง แผนที่ประกอบด้วยกิจกรรม หรือโครงการหลาย ๆ อย่างรวมเข้าด้วยกัน จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงให้กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ สอดคล้องกัน และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จของโครงการ

1.3.3.2. แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan) จัดขึ้นเพื่อรองรับการทำงานตามปกติขององค์กรเพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด แผนประเภทนี้จะประกาศใช้เพื่อให้สมาชิกรับทราบทั่วทั้งองค์กรโดยไม่กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของแผน ได้แก่ กฎ นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ

1.3.3.3. แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)⁹⁹ จัดทำขึ้นโดยไม่มีกำหนดระยะเวลาการใช้งานที่ชัดเจน แผนนี้จะถูกนำมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินตามที่กำหนด

เครื่องมือในการวางแผน (Planning Tools)

เครื่องมือต่าง ๆ ในการวางแผนสามารถช่วยสนับสนุนให้การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังช่วยลดเวลาตามขั้นตอนของการวางแผนลง รวมถึงอำนวยความสะดวกในการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

1. การบริหารโครงการตามองค์ประกอบงาน (Function-oriented Project Management) เป็นการวางแผนโครงการ ผู้บริหารต้องกำหนดแผนงานให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญสำคัญต่าง ๆ

⁹⁸ Leslie W. Rue and Phyllis G. Holland, **Strategic Management: Concept and Experiences** (New York: McGraw-Hill, 1989).

⁹⁹ Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World** (New York: McGraw-Hill, 2006).

2. การบริหารโครงการตามความรับผิดชอบ (Responsibility-oriented Project Management) เกิดขึ้นจากหลักการดำเนินงานการต่าง ๆ ซึ่งต้องมีผู้รับผิดชอบให้แล้วเสร็จเครื่องมือในการวางแผนนี้จะเน้นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละส่วน พร้อมทั้งระบุขอบเขตหน้าที่และกรอบเวลาอย่างชัดเจน

การจัดการองค์กร (Organizing)

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาต่อไปจากกระบวนการวางแผน ผู้บริหารจะกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน

กระบวนการจัดการองค์กร (organizing process)

การจัดการองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก¹⁰⁰ ดังนี้

1. การออกแบบงาน (Job Design)
2. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Design)
3. การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation)
4. การประสานงาน (Coordination)

1. การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนงานมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Design)¹⁰¹

การออกแบบโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรสามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรนั้น ๆ เช่น การออกแบบโครงสร้างทางธุรกิจซึ่งองค์กรนำมาใช้โดยทั่วไป 4 ประเภท ได้แก่ 1. โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ 2. โครงสร้างตามหน้าที่การตลาด 3. โครงสร้างแบบผสม 4. โครงสร้างเชิงซ้อน

¹⁰⁰ Child John, **Organization: A guide to problems and practice** (London: Harper & Row, 1984).

¹⁰¹ M. Hitt, J. Black, and L. Porter, **Management** (USA: Pearson Prentice Hall, 2005).

2.1 โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Functional Structure) เป็นการจัดแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่ทางธุรกิจ (ibid) ซึ่งมีหลักหลายประการ เช่น การตลาด การผลิต การบัญชี การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบงานในแต่ละฝ่ายจะดำรงตำแหน่งตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งอาจเรียกแตกต่างกันในแต่ละองค์กร

2.2 โครงสร้างตามการตลาด (Market Driven Structure) สามารถแบ่งย่อยได้ 3 ลักษณะ คือ 1. การจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า 2. การจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า 3. การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ ซึ่งทั้ง 3 โครงสร้างนี้ เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด องค์กรจะเลือกจัดเพื่อให้สอดคล้องกับประเภทของสินค้า หรือ บริการขององค์กร

2.3 โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure) เป็นการจัดโครงสร้างซึ่งนำโครงสร้างตามหน้าที่ทางธุรกิจ และโครงสร้างตามการตลาดมาผสมกันในระดับการบริหารเดียวกัน¹⁰²

2.4 โครงสร้างเชิงซ้อน (Matrix Structure) การจัดโครงสร้างเชิงซ้อนเหมาะสำหรับองค์กรที่มีงานโครงการเกิดขึ้นแบบเฉพาะกิจ

3. การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation)

อำนาจหน้าที่(Authority) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁰³ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนกับใครในองค์กรนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับสายงานการบังคับบัญชา (Chain of Command) เมื่อผู้บริหารได้รับทราบอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนแล้ว จะต้องพึงตระหนักว่า การบริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องมีการมอบหมายงาน (Delegation) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมอบทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะต้องกระจายอำนาจหน้าที่ให้รอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์

4. การประสานงาน (Coordination)

การประสานงานถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดองค์กร เพื่อให้ภายในองค์กรมีความร่วมมือกัน ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างให้เป็นไปอย่างสอดคล้องและราบรื่น ทั้งนี้กรอบของการประสานงานต้องชัดเจน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่

¹⁰² L. Richard Daft, **Organization Theory and Design** (Minnesota: West St. Paul, 1989).

¹⁰³ S. Robbins and Coulter, **Management** (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005).

4.1 ผู้ประสานงาน (Coordinator) ในองค์กรจำเป็นต้องมีการประสานงานกัน ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดให้แต่ละหน่วยงานตั้งตัวแทน ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการประสานงาน (Coordinating Committee) เพื่อจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนด

4.2 บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาและผู้ประสานงานเข้าใจบทบาทของตน

4.3 กฎและระเบียบที่จำเป็น (Rules and Regulation) มีการประสานงาน 2 รูปแบบ คือ

4.3.1 การประสานงานแนวตั้ง (Vertical Coordination) การประสานงานในรูปแบบนี้มักจะเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองในการรับคำสั่งหรือรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

4.3.2 การประสานงานแนวราบ (Horizontal Coordination) บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องประสานงานกัน โดยไม่มีหน่วยงานใดมีอำนาจเหนือกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกฎ หรือ ระเบียบตลอดจนมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นให้แก่ผู้ประสานงานเพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

การชี้นำ (Leading)

การชี้นำจะเป็นตัวสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้น ของสมาชิกในองค์กรที่จะใช้ศักยภาพในการช่วยให้แผนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การชี้นำยังเป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำที่ได้ผลลัพธ์ให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการชี้นำที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางพฤติกรรม ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารในการชี้นำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้น

กระบวนการชี้นำ (Leading Process)

การชี้นำ คือ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁰⁴ ดังนั้นการชี้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำ และ การจูงใจ

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management** (New Jersey: Prentice Hall, 1999).

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁰⁵ การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น อำนาจ (Power) ผู้นำมีวิธีการเลือกใช้อำนาจอย่างไรในการทำงาน คุณลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไร หรือ วิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ในแต่ละสถานการณ์เหมาะสมหรือไม่

2. การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้¹⁰⁶ ผู้บริหารจะต้องจูงใจคนให้ทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้¹⁰⁷ ซึ่งการชักจูงสามารถทำได้หลายวิธี

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1. การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม

ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาตัดสินใจว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องการการควบคุมในด้านใดบ้าง มีเครื่องมือใดที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุม กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งโดยปกติแล้วองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นลำดับแรก¹⁰⁸

2. การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย

การกำหนดมาตรฐานไว้อย่างชัดเจนก่อนปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการ เช่น ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังที่ชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ทันที ทำให้องค์กรรับทราบศักยภาพของข้อจำกัดของทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น มาตรฐานการดำเนินงานสามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น ในการซ่อมบำรุงระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กรผู้จัดจำหน่ายระบบคอมพิวเตอร์ มักจะมีมาตรฐานทางสถิติกำหนดร้อยละความมั่นใจที่ระบบคอมพิวเตอร์จะใช้งานได้เป็นปกติ หากมีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงตามกำหนด

¹⁰⁵ K. Bartol and Martin, **Management** (USA: McGraw-Hill, 1998).

¹⁰⁶ Marilyn M. Helms, **Encyclopedia of Management** (Michigan: Thompson/Gale, 2006).

¹⁰⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior** (New York: McGraw-Hill, 2005).

¹⁰⁸ K. Bartol and Martin, **Management** (Boston: McGraw-Hill, 1998), 516.

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดการวัดผลให้ชัดเจน เพื่อความเที่ยงตรงถูกต้อง ซึ่งในบางกรณีอาจจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะในการวัดผล

4. การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย

ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท¹⁰⁹ ได้แก่

4.1 การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและทิศทางของผลงาน เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต

4.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานของอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร เมื่อเทียบกับผู้ดำเนินงานรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.3 การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้มองเห็นระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5. การปรับปรุงแก้ไข

ผู้บริหารควรเก็บบันทึกผลเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาพัฒนากระบวนการควบคุมส่วนในกรณีที่เกิดขึ้นน้อยกว่ามาตรฐาน ควรมีการค้นหาสาเหตุและแก้ไข ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปัจจัยการผลิต ทดสอบความเที่ยงตรงของวิธีการวัดผล นอกจากนี้ในกรณีที่เป็นและมีเหตุผลอันสมควรอาจต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับความสามารถที่แท้จริงในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ¹¹⁰

ระดับการควบคุม (Levels of Controlling)

การควบคุมเป็นกิจกรรมซึ่งองค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีในทุกระดับของการทำงาน ทุกระดับของผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าในทุกระดับขององค์กรมีการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม การควบคุมก็สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ที่สอดคล้องกับระดับของผู้บริหารและระดับของแผนงาน¹¹¹

¹⁰⁹ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, **Management: Skill and Application**, 9th ed. (USA: McGraw-Hill/Irwin, 2005).

¹¹⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545), 376.

¹¹¹ Peter Lorange, Michael S. Scott Morton, and Sumantra Ghoshal, **Strategic Control System** (Minnesota: West Publishing Company, College & School Division, 1986).

1. การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control)

องค์กรจำเป็นต้องมีการควบคุมระดับกลยุทธ์ เพื่อกำกับดูแลให้เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้นดำเนินไปตามที่ประสงค์¹¹² การควบคุมระดับกลยุทธ์จะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของภาครัฐ การปรับกลยุทธ์ของคู่แข่ง ตลอดจนผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว ผู้บริหารมีหน้าที่นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตของการควบคุมระดับกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร

2. การควบคุมระดับยุทธวิธี (Tactical Control)

เป็นการควบคุมแผนเชิงยุทธวิธีขององค์กร ซึ่งเน้นที่ฝ่ายงานหลัก ๆ ขององค์กร ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมระดับยุทธวิธี ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่ง นโยบายราคาของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงยอดขายขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนด เป็นต้น

3. การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational Control)

เป็นการควบคุมแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในองค์กร เช่น การควบคุมอัตราการผลิตของโรงงาน การประเมินสภาพคล่องของกิจการในแต่ละช่วงเวลา การติดตามการส่งเสริมการขายของคู่แข่งชั้น เป็นต้น

ประเภทการควบคุม (Types of Controlling)

การควบคุมสามารถจัดแบ่งได้ในอีกลักษณะ คือ แบ่งตามกระบวนการทำงาน หรือการบริการขององค์กร โดยสามารถจัดให้มีการควบคุมในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ 1. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control) 2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) 3. การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน หรือ การควบคุมผลผลิต (Post action/Output Control)

1. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control)

เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ การควบคุมก่อนปฏิบัติงานเป็นการควบคุมปัจจัยการผลิต (Input) ในการทำงาน ก่อนนำปัจจัย การผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิต หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน¹¹³

¹¹² Dessler Gary, **Organization Theory: Integrating structure and Behavior** (New Jersey: Prentice Hall, 1998).

¹¹³ Richard L. Daft, **New Era of Management** (China: South-Western, 2012).

2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control)

เป็นการควบคุมว่าการทำงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือแผนงานที่กำหนดหรือไม่ โดยอาจกำหนดจุดตรวจสอบ (Check Point) เป็นระยะ ๆ ตลอดสายการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องอย่างทันที่¹¹⁴ การควบคุมประเภทนี้ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่เป็นอิสระ เนื่องจากโดนจับตาดูอยู่ตลอด จึงไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน หรือ การควบคุมผลผลิต (Post action/ Output Control)

เป็นการควบคุมเพื่อพิจารณาว่าผลผลิตขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐาน หรือ เป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ผู้บริหารสามารถควบคุมผลผลิตได้โดยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน สุ่มตรวจผลผลิต ประเมินผลคุณภาพและความพึงพอใจจากการใช้บริการ ภายหลังจากการควบคุม จำเป็นต้องจัดทำรายงานผล (Feedback) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบข้อบกพร่องและนำไปพิจารณาแก้ไขต่อไป (ibid.)

คุณลักษณะของระบบการควบคุมที่ดี (Characteristic of an Effective Control System)

ระบบการควบคุมที่ดีและมีประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากจะต้องสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในการใช้งานแล้ว ควรมีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้¹¹⁵ **มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented)** การควบคุมที่ดีจะช่วยให้องค์กรปรับปรุงการทำงานในอนาคตได้

1. **วัดผลหลายด้าน (Multidimensional)**
2. **คุ้มค่า (Cost Effective)** ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมจะต้องสูงกว่าค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการนำระบบควบคุมนั้น ๆ ระบบการควบคุมบางชนิดอาจมีราคาแพงและไม่คุ้มค่า
3. **เที่ยงตรง (Accurate Data)** การควบคุมที่ดีจะต้องให้ข้อมูลดิบที่เที่ยงตรง ไม่เช่นนั้น อาจทำให้การประมวลผลและการประเมินผลงานผิดพลาด
4. **ใช้ได้จริง (Realistic)** การควบคุมที่ดีจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติใช้งานได้จริง องค์กรต้องไม่สร้างระบบการควบคุมที่ซับซ้อน ที่ไม่สามารถนำมาใช้งานได้จริง เนื่องจากขาดผู้ที่เข้าใจระบบอย่างแท้จริง หรือขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อการประมวลผล เป็นต้น

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Kenneth A. Merchant, *Control in Business Organizations* (Boston: Pitman Publishing, 1985).

5. **ทันเวลา (Timely)** ข้อมูลจากการควบคุมที่ได้ จะต้องถึงมือผู้บริหารทันเวลา ในการตัดสินใจแก้ปัญหา

6. **ติดตามได้ (Monitorable)** การควบคุมที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารติดตาม และประเมินผลได้ว่าการควบคุมดังกล่าว มีประสิทธิภาพต่อการใช้งานเพียงใด

7. **เป็นที่ยอมรับ (Acceptable)** การควบคุมที่ดีจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก ขององค์กร หากสมาชิกองค์กร ไม่ให้ความร่วมมือ การควบคุมนั้น ๆ ย่อมล้มเหลวทันที

8. **ยืดหยุ่น (Flexible)** การควบคุมที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ได้ตามความเหมาะสม

9. **เชื่อมโยงกับแผนงาน (Linked with Plan)** ผู้บริหารควรจัดระบบการควบคุมให้ เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงานและผลสำเร็จของแผนที่วางไว้

10. **ระเบียบวินัย (Discipline)** เป็นการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลมิให้ดำเนินการนอก กรอบที่กำหนด มิเช่นนั้นอาจได้รับผลในด้านต่าง ๆ อาทิ โดนตักเตือน โดนภาคทัณฑ์ โดนตัดสิทธิ ประโยชน์ เป็นต้น องค์กร จึงมักมีการออกระเบียบข้อบังคับเพื่อให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตาม และ กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน

การบริหารสถานศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนมีความสำคัญต่อการศึกษาของประเทศเนื่องจากการศึกษาเอกชน เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพของคนที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศมาอย่างยาวนาน นับตั้งแต่สมัยล้านนาและสุโขทัยซึ่งมี วัด วิทยาลัย และบ้านเป็นสถานที่ให้การศึกษาและต่อมาในสมัย กรุงรัตนโกสินทร์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการกำหนดนโยบายการจัดการ การศึกษาเอกชนเป็นครั้งแรกในโครงการศึกษา โรงเรียนราษฎร์มีชื่อว่าโรงเรียนเซนต์ดอมินิกซึ่งได้รับการ จัดตั้งโดยมีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันที่เดินทางเข้ามาเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทย เป็นผู้สนับสนุน โดยมีการแบ่งออกเป็นโรงเรียนเซนต์ดอมินิกในบารุง และนอกบารุง แต่ต่อมามี การเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นโรงเรียนบุคคลตามระเบียบการศึกษาประเทศสยาม และในพุทธศักราช 2454 ได้มีการแบ่งโรงเรียนออกเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาสามัญ กับโรงเรียนที่สอนเฉพาะทาง ต่อมาอีก 7 ปีรัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและการศึกษาเอกชนของประเทศขยายตัวมากขึ้นจึงได้มีการ ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ขึ้นในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2461 โดยมีจุดประสงค์เพื่อจะ ตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชน และทางกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดวันดังกล่าวเป็น "วันการศึกษาเอกชน" และนับแต่นั้นมา

โรงเรียนเอกชนมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องด้วยเป็นที่ยอมรับของรัฐบาลและผู้ปกครอง อาทิ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2413) โรงเรียนอัสสัมชัญ (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 1420) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2431) โรงเรียนราชินี (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2446 ที่ตำบลปากคลองตลาด) เป็นต้น และในปีพ.ศ. 2476 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการขึ้นโดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการเพื่อควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั้งหมด และโรงเรียนราษฎร์ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและช่วยเหลือส่งเสริมของกองโรงเรียนราษฎร์ แต่อย่างไรก็ตามกองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชนเนื่องมาจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยเสนอว่ากองโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์ หรือ กรมการศึกษาเอกชนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้น เพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนเอกชนในปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการ และด้านบริการ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร.ธำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ ในขณะนั้น จึงได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอแก่กระทรวงศึกษาธิการ และผลปรากฏว่ากองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สข. ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร.ธำรง บัวศรี และนับตั้งแต่พ.ศ. 2476 ได้มีการปรับปรุง และแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ให้สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามลำดับดังต่อไปนี้ 1. พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 2. พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 3. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 4. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2552 5. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

ในปัจจุบันการศึกษาเอกชนยังเป็นส่วนสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ และช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน และยังสามารถสร้างคุณภาพที่แตกต่างตามความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้การศึกษาเอกชนยังช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการช่วยประหยังบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ จากการลงทุนในด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างเอง อีกทั้งยังมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และสามารถระดม

ทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากผู้ปกครองและนักเรียนได้ส่วนหนึ่ง ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือสูงกว่าโรงเรียนของรัฐโดยใช้งบประมาณที่น้อยกว่าปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในการกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจากสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจทั้งในประเทศและรวมไปถึงภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการค้า และเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศหดตัวลงในปี 2563 และมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงอีก นอกจากนี้การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) แบบก้าวกระโดด ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และวิถีชีวิตโดยฉับพลัน ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายที่ทุกองค์กรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือให้ทัน และต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน¹¹⁶

ประเภทและระดับการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน

จากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้มีการแบ่งประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชนไว้ 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนเอกชนในระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน¹¹⁷ และสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ โดยแยกเป็น 1) ระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล-อนุบาล) 2) ระดับประถมศึกษา (ป.1-ป.6) 3) ระดับมัธยมศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาจะแบ่งออกเป็นสองตอนคือมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) และมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-ม.6)

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ 2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

¹¹⁶ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ intersect model,” 1-3.

¹¹⁷ “ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและระดับของโรงเรียนในระบบ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 126 ตอนพิเศษ 50 ง (7 เมษายน 2552): 62-63.

1.3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศ หรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่ หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

2. โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการ กำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็น เงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา และให้หมายควมรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะและสามารถแบ่งออกประเภทได้ดังนี้ 1) ประเภทสอนศาสนา 2) ประเภทศิลปะและกีฬา 3) ประเภทวิชาชีพ 4) ประเภททกววิชา 5) ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต 6) ประเภทศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) 7) ประเภทสถาบันศึกษาปอเนาะ¹¹⁸

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 งาน ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป¹¹⁹

การบริหารงานวิชาการ

งานบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และผู้เรียนให้ม้องค์ความรู้และทักษะอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ ในอนาคตเนื่องจากงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนสอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้และทักษะของผู้เรียนโดยตรง ซึ่งเอ็ดวาร์ด และคณะ (Edward W. Smith and other) ได้กล่าวว่างานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะสามารถพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ¹²⁰

¹¹⁸ “ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง เรื่อง การกำหนดประเภท และลักษณะของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนพิเศษ 123 ง (8 ธันวาคม 2558): 7-8.

¹¹⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542, การศึกษาขั้น พื้นฐานแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและ พัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 28.

¹²⁰ Smith W. Edward and Others, **The Educator’s Encyclopedia** (New Jersey: Prentice -Hall, 1969), 170.

ซึ่งสอดคล้องกับ ฟราย เคทเทอร์ริดจ์ และมาร์แชล (Fry, Ketteridge and Marshall) ให้ความหมายว่าการบริหารงานวิชาการคือการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ¹²¹ นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวไว้ว่าการบริหารงานวิชาการคือการบริหารกิจกรรม ทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด¹²² และ สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่าการบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น¹²³ อีระภาพ เพชรมาลัย ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิชาการและจัดการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการบริหารสถานศึกษาต้องสัมพันธ์กับการบริหารวิชาการแล้วเชื่อมโยงสู่การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารการศึกษา¹²⁴ และจากพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16) การคัดเลือก

¹²¹ Heather Fry, Steve Ketteridge and Stephanie Marshall, *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice*, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis, 2009), 3.

¹²² กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล* (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 32-73.

¹²³ สันติ บุญภิรมย์, *การบริหารงานวิชาการ* (กรุงเทพฯ: บิ๊ค พอยท์, 2553), 22.

¹²⁴ อีระภาพ เพชรมาลัยกุล, “รูปแบบการบริหารงานวิชาการและจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผสานเชิงคุณภาพ,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.* (2561): 140.

หนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา¹²⁵ นอกจากนี้ จรูณี เก้าเอี้ยน¹²⁶ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ เป็นการ จัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สินโดยมีแนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว มีแผนการคลังที่จะนำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติการและจะต้องมีการประมาณต้นทุนในอนาคต จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ กล่าวไว้ว่า งานด้านงบประมาณ เป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน จัดหารายได้จากบริการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ภารกิจคือ จัดทำและเสนอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและ ผลการดำเนินงาน ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา บริหารการเงิน บริหารบัญชี บริหารพัสดุ และสินทรัพย์¹²⁷ และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณไว้ ดังนี้ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

¹²⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 25-51.

¹²⁶ จรูณี เก้าเอี้ยน, เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 238-240.

¹²⁷ จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/26876/22803>

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

การบริหารงานบุคคล

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ลีโอโทมัส เบทแมน (Bateman) กล่าวว่า การบริหารบุคคลมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่ดึงดูด พัฒนา และจูงใจผู้คนเป็นแง่มุมพื้นฐานของการทำงาน¹²⁸ สอดคล้องกับ ลูเนนบวร์ และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหา การคัดเลือก การพัฒนาวิชาชีพ การประเมินประสิทธิภาพ และค่าตอบแทน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้บริหารโรงเรียนควรตรวจสอบความต้องการของบุคลากรว่าได้รับการตอบสนองผ่านการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องของวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดของงาน ควบคู่ไปกับความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการจ้างงาน การสรรหาเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้สมัครที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนบุคลากรขององค์กร และคัดเลือกผู้สมัครที่ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในปัจจุบันของบุคลากรและการเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบหรือความก้าวหน้า การประเมินประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและเป้าหมายขององค์กร

¹²⁸ Thomas Bateman, **M: Management**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2019), 179.

และค่าตอบแทนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส¹²⁹ และตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ และมุ่งพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การบริหารงานทั่วไปมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและ องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทั่วไปว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทและหลักการในการประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและ องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไปไว้ ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงาน

¹²⁹ Frederick C. Lunenburg, and Allan Ornstein, **Educational Administration**, 7th ed. (New York: SAGE Publications, 2021), 423.

และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนา นโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและ ส่วนท้องถิ่น 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลง

แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัล

การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันแตกต่างจากเมื่อก่อนเป็นอย่างมาก มีความสะดวก สบายมากขึ้นนั้นเป็นเพราะความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ค่อย ๆ กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต จนเกิดความคุ้นเคยอย่างไม่ทันสังเกต ไม่ว่าจะป็นวิธีที่เราสื่อสารกับผู้อื่น รูปแบบการทำงาน การเรียนการสอนในสถานศึกษา หรือแม้แต่การดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป¹³⁰ ซึ่งวิวัฒนาการของยุคดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 4 ยุค¹³¹ ดังนี้ ดิจิทัล 1.0 (Digital 1.0) เป็นช่วงเริ่มต้นในการเข้ามาของ เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้วิถีชีวิตของผู้คนเริ่มเปลี่ยนแปลงโดยค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบ อานาล็อกมาสู่โลกดิจิทัลมากขึ้น เช่น การเข้ามาของอินเทอร์เน็ตในปี 2530 ในประเทศไทย เป็นครั้งแรกแต่เป็นเพียงการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระหว่างมหาวิทยาลัยเท่านั้น มีชื่อเรียกว่า แคมปัสเน็ตเวิร์ค (Campus Network) และต่อมาในปี 2535 เครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้รับการพัฒนา จนสามารถใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และในอีกสามปีต่อมาประเทศไทยได้มีการเปิดให้บริการ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเชิงพาณิชย์ซึ่งการเปิดให้บริการในครั้งนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่าอีเมล (E-mail) แทนการส่ง จดหมายผ่านไปรษณีย์แบบเดิม เนื่องจากการส่งอีเมลนั้นมีความสะดวกรวดเร็วและสามารถใช้งาน

¹³⁰ Tracey Wilen, **Digital Disruption: The Future of Work, Skills, Leadership, Education and Careers in a Digital World**, (New York: Peter Lang Inc.,) 2018.

¹³¹ ไวส์ โลจิสติกส์, **ยุคดิจิทัล 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>

ได้ตลอดเวลาด้วยการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีบริการในด้านการค้นหาข้อมูลจากทั่วทุกมุมโลกที่และหลากหลายรูปแบบผ่านการเข้าเว็บ หรือที่เรียกว่าเว็ลด์ไวด์เว็บ (www.) ซึ่งทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนเปิดกว้างมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในหลากหลายรูปแบบได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเว็บไซต์ในยุคเริ่มแรกนั้นผู้อ่านจะยังไม่สามารถพิมพ์โต้ตอบกับผู้เขียนเนื้อหาได้แต่ในปัจจุบันมีการพัฒนาเว็บไซต์ให้สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลผลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้งาน

ดิจิทัล 2.0 (Digital 2.0) เป็นยุคที่มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจนทำให้ผู้คนเริ่มคุ้นเคยกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวันจนทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เสิร์ชเอนจิน (Search engine)¹³²ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารบนโลกออนไลน์มากขึ้น ผู้ใช้งานสามารถแบ่งปันข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์ หรือเรื่องราวผ่านทางหน้าเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เปิดให้บริการบนโลกออนไลน์ซึ่งจะแตกต่างจากเว็บไซต์ในยุคดิจิทัล 1.0 ตรงที่โซเชียลมีเดียจะมีรูปแบบการใช้งานแบบการสื่อสารสองทาง คือผู้ใช้งานทั้งผู้เขียนและผู้อ่านสามารถสื่อสารกันถึงกัน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ และนอกจากนั้นยังเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมาร์ตโฟนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทแอปเปิ้ลได้ทำการเปิดตัวไอโฟนในปี 2550 เป็นเทคโนโลยีที่สร้างความตื่นตาตื่นใจให้กับชาวโลกเป็นอย่างมากด้วยรูปลักษณะที่โดดเด่นการใช้งานที่แตกต่างจากโทรศัพท์มือถือในตลาดทั้งหมด ซึ่งจากการเปิดตัวไอโฟนนั้นทำให้เกิดการกระแสการพัฒนาแอปพลิเคชันต่าง ๆ บนมือถือจนถึงทุกวันนี้

ดิจิทัล 3.0 (Digital 3.0) เป็นยุคของคลังข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาลหรือที่เรียกว่า บิ๊กดาต้า (big data) บิ๊กดาต้าคือคลังเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อนำไปประกอบการวางแผนและการตัดสินใจให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด ทั้งนี้บิ๊กดาต้ายังสามารถช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงานและสามารถช่วยลดต้นทุนได้ เมื่อองค์กรนำบิ๊กดาต้าไปประยุกต์ใช้จะช่วยทำให้สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น สามารถวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือประกอบการวางแผนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตาม

¹³² Steve Case, *The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future* (New York: Simon & Schuster, Inc.,) 2016.

ในการเก็บข้อมูลปริมาณมหาศาลเหล่านั้นจำเป็นต้องมีระบบคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) เป็นตัวช่วยในการเก็บข้อมูล ประมวลผลและสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องมีการจำกัดสถานที่และเวลา

ดิจิทัล 4.0 (digital 4.0) เป็นยุคปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน การศึกษา ธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตและความต้องการของผู้บริโภค อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สามารถสื่อสารและทำงานได้อย่างอัตโนมัติผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเรียกว่า อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ซึ่งทำให้ผู้คนสามารถ ควบคุม สั่งการ ใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ควบคู่มากับการทำงานของอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งคือ เทคโนโลยีที่เรียกว่าปัญญาประดิษฐ์หรือที่เรียกว่า เอไอ (Artificial Intelligence) เอไอคือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ออกแบบให้มีระบบการทำงานเสมือนสมองของมนุษย์ที่สามารถคิด วิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจจากข้อมูลที่เข้าได้ เอไอจึงมีการประมวลผลที่รวดเร็วและแม่นยำอย่างมาก ในปัจจุบันเอไออยู่ในชีวิตประจำวันของเราและยังมีการใช้งานอย่างแพร่หลายในหลายองค์กรรอบตัวของเรา เช่น ระบบการจดจำปลดล็อกโทรศัพท์มือถือจากใบหน้า การจำแนกเสียงการสั่งงานบนอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงระบบคาดการณ์เส้นทางจราจรแบบเรียลไทม์บนแอปพลิเคชันกูเกิ้ลแมพ (Google Map) เป็นต้น อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งและเทคโนโลยีเอไอได้ช่วยอำนวยความสะดวกอย่างมากให้กับชีวิตประจำวันของผู้คนและองค์กรต่าง ๆ มากมาย

นอกจากนี้ในปัจจุบันยังมีเทคโนโลยีดิจิทัลอีกมากมายที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจต่าง ๆ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินชีวิตของผู้คนซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติไม่ว่าจะเป็น สังคม เศรษฐกิจ การศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นผลมาจากวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ต้องตระหนักถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อปรับเปลี่ยนและค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปรับตัวและค้นหาแนวทางในการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้เรียนในยุคดิจิทัล

ทักษะแห่งพลเมืองยุคดิจิทัล

สถาบันความฉลาดทางดิจิทัลได้จัดทำและพัฒนากรอบแนวคิดความฉลาดทางดิจิทัลเพื่อความรู้ ทักษะ และความพร้อมด้านดิจิทัลของพลเมืองยุคดิจิทัล สถาบันความฉลาดทางดิจิทัลให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางดิจิทัลคือความสามารถด้านเทคนิค ความรู้ความเข้าใจ อกิปัญญา และความสามารถทางสังคมและอารมณ์ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากค่านิยมทางศีลธรรมสากล และเป็น

แนวทางช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากโอกาสชีวิตดิจิทัล¹³³ ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนากรอบแนวคิดทางด้านความฉลาดทางดิจิทัล คือการชี้นำแนวทางปฏิบัติด้านดิจิทัลเพื่อบรรลุความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลและสังคมในทุกด้านของชีวิต และสถาบันมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบนิเวศทางดิจิทัลทางการศึกษา วัฒนธรรม และอุตสาหกรรมเป็นต้น สถาบันความฉลาดทางอารมณ์ได้มีการแบ่งระดับความฉลาดทางดิจิทัลของพลเมืองในยุคดิจิทัลไว้ 3 ระดับดังนี้ 1) พลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ทักษะพื้นฐานชีวิตดิจิทัลที่ทุกคนต้องมีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่ออย่างปลอดภัย 2) ความคิดสร้างสรรค์ทางดิจิทัล (Digital Creativity) ครอบคลุมความสามารถและความพร้อมด้านดิจิทัลในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศดิจิทัล ในการสร้างความรู้ และสร้างค่านิยมทางเศรษฐกิจและสังคมผ่านการมีส่วนร่วม การสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 3) ความสามารถในการแข่งขันทางดิจิทัล (Digital Competitiveness) เป็นความสามารถขั้นสูงสำหรับบุคคลในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของเศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนผู้ประกอบการ สร้างงาน สร้างสังคม ผลกระทบและกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ



แผนภาพที่ 5 ความฉลาดทางดิจิทัล

ที่มา: Digital Intelligence, **Standard for digital intelligence**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://live.dqinstitute.org/global-standards/>

¹³³ Digital Intelligence, **Standard for digital intelligence**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://live.dqinstitute.org/global-standards/>

นอกจากนี้สถาบันความฉลาดทางดิจิทัลได้จัดทำและพัฒนากรอบแนวคิดทางด้านความฉลาดทางดิจิทัลของพลเมืองในยุคดิจิทัลโดยมีองค์ประกอบจำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1) อัตลักษณ์ดิจิทัล (Digital Identity) ความสามารถในการสร้างสมดุลและบริหารจัดการอัตลักษณ์ของตนเองระหว่างโลกออนไลน์และโลกความจริง 2) การใช้งานดิจิทัล (Digital Use) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างสมดุล มีสุขภาพดี 3) ความปลอดภัยในชีวิตดิจิทัล (Digital Safety) ความสามารถในการทำความเข้าใจ บรรเทา และจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ต่าง ๆ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ปลอดภัย รับผิดชอบต่อสังคม และมี จริยธรรม 4) ความปลอดภัยในทรัพย์สินดิจิทัล (Digital Security) ความสามารถในการตรวจจับ หลีกเลี่ยง และจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับต่าง ๆ เพื่อปกป้องข้อมูล อุปกรณ์ เครือข่าย และระบบ 5) ความฉลาดทางอารมณ์แบบดิจิทัล (Digital Emotional Intelligence) ความสามารถในการรับรู้ นำทาง และแสดงอารมณ์ในการโต้ตอบแบบดิจิทัลภายในและระหว่างบุคคล 6) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) ความสามารถในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้เทคโนโลยี 7) ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ความสามารถในการค้นหา อ่าน ประเมิน สังเคราะห์ สร้าง ปรับ และแบ่งปันข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี 8) สิทธิดิจิทัล (Digital Right) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและรักษาสีทธิมนุษยชนและสิทธิทางกฎหมายเมื่อใช้เทคโนโลยี

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

สุกัญญา แซ่มซ้อย กล่าวว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีไม่เพียงแต่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิต แต่ยังมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ต่อผู้เรียนในสถานศึกษาแบบองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟน (Smartphone) แท็บเล็ต (Tablet) คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) เมื่อนำอุปกรณ์เหล่านี้เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่มีขีดจำกัดทั้งด้านเวลา สถานที่และปริมาณของความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากทั่วทุกมุมโลก ซึ่งวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ต่อผู้เรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษามีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัยและจะต้องมีความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ และนำไปวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย¹³⁴ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ ที่กล่าวว่าในมิติของการศึกษาในยุคดิจิทัลที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ แนวคิด หลักการ และวิธีการจัดการเรียนการสอนนั้นได้รับ

¹³⁴ สุกัญญา แซ่มซ้อย, *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) 2561, 41.

อิทธิพลจากวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ ดังนั้นระบบการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องเป็นการจัดการเรียนแบบบูรณาการด้วยเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม จึงทำให้การสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่อผู้เรียนและผู้สอนเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาจำเป็นต้องมีความพร้อมในทุกด้านเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยและทรัพยากรในการบริหารจัดการดังนี้ 1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและมีความพร้อมในการนำไปประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงาน 2. งบประมาณ (Money) ต้องมีความพร้อมในการจัดสรร งบประมาณเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ต้องมีความพร้อมทั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 4. การจัดการ (Management) ต้องมีการนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 5. เทคโนโลยี (Technology) ต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน 6. เวลา (Time) ต้องมีการจัดสรรและกำหนดเวลาอย่างชัดเจนเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนการสอน¹³⁵

ในการจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ในหลายด้านที่เป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการของสถานศึกษา การออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การคัดเลือกและพัฒนาผู้สอน สภาพแวดล้อม ผู้ปกครอง เป็นต้น หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนคือปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดทิศทางความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้เรียนให้สามารถเผชิญและรับมือต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ที่ไม่หยุดนิ่ง เพ็ญจันทร์ สินธุเขต เสนอว่าการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องมีความเข้าใจต่อทิศทางของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีลักษณะของคนในยุคดิจิทัล (DQ) และเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยในการปรับเปลี่ยนนั้นจะต้องคำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคลและความเหมาะสมต่อบริบท นอกจากนี้แนวทางการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถแบ่งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้ 1. ด้านหลักสูตรต้องมีความยืดหยุ่นและครอบคลุมในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับขอบข่ายสหวิทยาการสำหรับศตวรรษที่ 21 2. ด้านกระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นวิธีการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลอย่างไร้ขีดจำกัดเพื่อสร้างทักษะการคิดในขั้นที่

¹³⁵ สุรศักดิ์ ปาเฮ, การศึกษาภาควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา (แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2562).

สูงและซับซ้อนมากขึ้น 3. ด้านการวัดผลประเมินผล ต้องปฏิรูประบบการวัดและประเมินผลการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่เน้นทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 และมีความหลากหลาย 4. ด้านการพัฒนาสื่อสร้างความรู้ในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายในการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามอย่างไร้ขีดจำกัด 5. ด้านบุคลากร มุ่งเน้นให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ด้าน ICT 2) จัดโครงสร้างพื้นฐาน Hardware, Software, Network 3) พัฒนาศมรรถนะของผู้เรียน 4) พัฒนาสื่อ และกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน 5) เน้นให้ผู้เรียนให้สามารถประเมินความก้าวหน้าของตนเอง 6) จัดหาสื่อเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน 7) พัฒนาทักษะพื้นฐานและคุณลักษณะของผู้เรียน 8) วิจัยพัฒนาต่อยอดความรู้สามารถปรับตัว (Adapting) มีวิสัยทัศน์ (Being Visionary) ถึงความต้องการของนักเรียน ครูเป็นผู้เรียนรู้ (Learner) ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community, PLC)¹³⁶ ซึ่งสอดคล้องกับแฮมมอนด์ (Hammond) ที่กล่าวว่าการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการคิดเชิงวิพากษ์ แก้ปัญหา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้เรียน ซึ่งการให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบ พัฒนาหลักสูตร และประเมินรูปแบบการวัดผลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการพัฒนาหลักสูตร¹³⁷ นอกจากนี้ ปาซิ ซาห์ลเบิร์ก กล่าวว่าการจัดการศึกษาของประเทศฟินแลนด์นั้นถูกออกแบบให้คุณค่าแก่มิติที่หลากหลายในการเติบโตของปัจเจกบุคคลอย่างเท่าเทียม ในมิติของบุคลิกภาพ จริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ องค์ความรู้ และทักษะ โดยจะมุ่งเน้นในความสำเร็จในการตั้งคำถาม การเข้าใจ กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการมุ่งสร้างทักษะที่จำเป็นต่ออาชีพและสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม¹³⁸ ซึ่งสอดคล้องกับ สรุศักดิ์ ปาเฮ ที่กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องเน้นการบูรณาการ

¹³⁶ เพ็ญจันทร์ สินธุเขต, “การศึกษายุคนี้ (ยุคดิจิทัล) : Thailand 4.0,” รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Conference Proceedings) ครุศาสตร์วิจัย ครั้งที่ 3: 2560 นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://edu.lpru.ac.th/eduresearch/nace2017/NACE2017.pdf>

¹³⁷ Linda Hammond, *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World* (San Francisco: jossey bass), 2017.

¹³⁸ Pasi Sahlberg, *Finish lessons 2.0: what can the world learn from education in Finland?* (New York: Teacher college press, 2015).

ทางกระบวนทัศน์นี้ให้ความซับซ้อนมากขึ้นในการใช้อรรถศาสตร์แห่งฐานเทคโนโลยีและใช้ทักษะการแก้ปัญหาเข้ามาเป็นปัจจัยหลักควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนหรือที่เรียกว่า (Technology – Based Paradigm หรือ Problem – Based Paradigm)¹³⁹ นอกจากนี้ กิตติชัย สุธาสิโนบล กล่าวว่า หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัลเป็นมิติใหม่ของการจัดการศึกษาที่ผสมผสานเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ากับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดแนวคิดเชิงนวัตกรรมและการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าถึงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมในรูปแบบซอฟต์แวร์ออนไลน์เพื่อการศึกษา หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัลมีหลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบของหลักสูตรออนไลน์แบบเปิดกว้าง (Massive Open Online Courseware : MOOC) เน้นกระบวนการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัย ใหม่มาช่วยในการเรียนการสอนผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและมีการสร้างระบบที่ส่งเสริมให้ผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างใกล้ชิด และรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ผสมผสานการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนการสอนรูปแบบปกติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ก้าวไกลเกิดทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างการเป็นพลเมืองดิจิทัลในอนาคต¹⁴⁰ และนักวิจัย เจริญสุข กล่าวว่า การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ 2 ภาษา เพราะการเรียนรู้ภาษาโดยเฉพาะภาษาต่างประเทศจะเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้ของผู้เรียนให้กว้างขึ้นจากการใช้ STEM เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเรียนรู้แบบโครงการ ส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้จากข้อสรุปที่ค้นพบ ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน เน้นให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณและเกิดประโยชน์ ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เน้นกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning คือ ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยมีครูคอยเป็นผู้ให้คำแนะนำมากกว่าการถ่ายทอดความรู้ด้วยตัวครูเอง การออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียนและมุ่งเน้นไปในทางสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เนื้อหาควรมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และควรเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้สอบถามและแสดงความคิดเห็นได้ กิจกรรม

¹³⁹ สุรศักดิ์ ปาเฮ, กระบวนทัศน์เทคโนโลยีการศึกษาในยุคดิจิทัล, (แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์), 2560.

¹⁴⁰ กิตติชัย สุธาสิโนบล, “หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัล.” เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/11940>

การเรียนการสอนควรเน้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงเนื้อหาใหม่ ๆ ที่เข้ากับประสบการณ์ในชีวิตหรือสถานการณ์รอบตัวของแต่ละคน¹⁴¹ นอกจากนี้ เจริญ ภูวิจิตร กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์ในยุคดิจิทัล เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ เปลี่ยนแปลงวิธีเรียนที่เป็นอยู่เดิมเป็นการเรียนที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าสำหรับการจัดการเรียนการสอน แบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการ สอนแบบออนไลน์ มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน เนื้อหา สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้กระบวนการ จัดการเรียนรู้ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและ การประเมินผล โดยรูปแบบการเรียนการสอนมีหลากหลายวิธี ที่จะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันได้ การพิจารณาองค์ประกอบ และรูปแบบ ที่สอดคล้อง เหมาะกับลักษณะวิชา และบริบทของผู้เรียนจะนำไปสู่ การจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁴²

นอกจากแนวทางการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรในรูปแบบต่าง ๆ ผู้สอนถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการศึกษาสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่สถานศึกษา กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ แฮมมอนด์ (Hammond) ได้กล่าวไว้ว่าการคัดเลือกบุคคล เพื่อเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องพิจารณาความสามารถทางวิชาการ ทักษะต่าง ๆ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับเด็ก นอกจากนี้ยังรวมถึงการทำงานรวมกันกับผู้ใหญ่ ดังนั้นจะต้องมีการประเมิน ทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการวิเคราะห์ แก้ปัญหาควบคู่กันไป¹⁴³ นอกจากนี้ ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร และคณะ ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ต้องเน้นการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการ สรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหา

¹⁴¹ นัฏจรี เจริญสุข, การบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในยุคเทคโนโลยี 4.0, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/hoty/lovx/basic>

¹⁴² เจริญ ภูวิจิตร, การจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20210827.pdf>

¹⁴³ Linda Hammond, Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World (San Francisco: jossey bass), 2017.

บุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์กรต้องการ เช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย¹⁴⁴

อย่างไรก็ตามในการจัดการเรียนการสอนจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมของผู้สอนในการกระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มประสิทธิภาพของตนเอง ดังนั้นผู้สอนถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนสอน วิริยา วิจิตรวาทการ กล่าวว่า ครูยังเป็นหัวใจสำคัญในระบบการศึกษาแม้ว่าเทคโนโลยีต่างจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นก็ตามเพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ครูในยุคดิจิทัลต้องมีการพัฒนาทักษะต่างให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใน 5 ด้าน คือ 1. นวัตกรรม (Innovator) ครูต้องสามารถคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนและยังต้องเป็นเสมือนต้นแบบให้กับผู้เรียน 2. นักออกแบบ (Designer) ให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนสอนเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล 3. โค้ช (Coach) ครูจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการอยากเรียนรู้ โดยการตั้งคำถามให้ผู้เรียนมีอิสระในการคิด วิเคราะห์ 4. ผู้ช่วย (Facilitator) ครูจะเป็นผู้ช่วยสร้างพื้นที่การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ 5. ผู้คนพบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Enabler) ครูจะต้องสามารถรู้ถึงจุดเด่นของเทคโนโลยีต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเห็นถึงโอกาสและทางเลือกสำหรับอนาคต¹⁴⁵

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของสถานศึกษายังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างมาก ในการจัดและออกแบบสภาพแวดล้อมนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึง 6 ประเด็นดังต่อไปนี้ 1. ทักษะใดบ้างที่จำเป็นต่อผู้เรียนในยุคนี้ 2. หลักสูตร การเรียนการสอน และกิจกรรมใดบ้างที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับยุคนี้ 3. วิธีการประเมินการเรียนรู้แบบใดที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ตามผลลัพธ์ที่ต้องการ 4. บทบาทการเทคโนโลยีกับการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตรและการประเมินผลอย่างไรถึงจะเหมาะสม 5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพแบบใด

¹⁴⁴ ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร และคณะ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉบับพลังทางดิจิทัล,” **วารสารเศรษฐศาสตร์บริหารศร** 8, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 195.

¹⁴⁵ วิริยา วิจิตรวาทการ, **Creating Teacher of Tomorrow**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=6RM3xGo7tUo>

ที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน¹⁴⁶ สภาพแวดล้อมในการเรียนนั้นจะต้องออกแบบให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เทคนิคการวิจัยอนาคต EFR

Ethnographic Future Research (EFR)

การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic futures research - EFR) คือ การวิจัยเพื่อศึกษาถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในในขอบเขตเวลาหนึ่ง ที่กำหนดขึ้นในอนาคตและพัฒนาจากวิธีการมนุษยวิทยาวัฒนธรรมและชาติพันธุ์วิทยาตามความต้องการและข้อจำกัดของการวิจัยในอนาคต¹⁴⁷ ศาสตราจารย์เกียรติคุณโรเบิร์ต บี. เท็กซ์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกาเป็นผู้พัฒนาระเบียบวิธีการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนาขึ้นในปี พ.ศ. 2519 และในเวลาต่อมาได้มีการทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปี พ.ศ.2524 โดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับภาพอนาคตทางสังคมและวัฒนธรรมไทย และยังได้ทำการวิจัยเรื่องทางสายกลางของสังคมไทยในอนาคต: เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม¹⁴⁸ เท็กซ์เตอร์ กล่าวว่า ในการวิจัยอนาคตนั้นจะเป็น การศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับทางเลือกที่เป็นไปได้ในอนาคตหรือน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต สำหรับประชากรบางกลุ่ม โดยการวิจัยอนาคตมีจุดมุ่งหมายดังนี้ 1. เพื่ออธิบายอนาคตของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ 2. เพื่อประเมินสถานภาพความรู้ปัจจุบันกับอนาคตที่เป็นไปได้ 3. เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเป็นไปได้ในอนาคต 4. เพื่อระบุให้เห็นถึงข้อควรระวังที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 5. เพื่อช่วยให้เข้าใจพื้นฐานของกระบวนการเปลี่ยนแปลง¹⁴⁹ และวิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวว่าการศึกษาอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ

¹⁴⁶ James Ballanca and Ron Brandt, **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn** (USA: Solution tree press, 2010).

¹⁴⁷ Robert B. Textor, **The ethnographic futures research method: An application to Thailand Futures**, 27, 4: 461-471.471.

¹⁴⁸ Robert B. Textor, **Ethnographic future research, A short history** (August 2008), 3.

¹⁴⁹ Robert B. Textor, **A Handbook on Ethnographic Futures Research**, 3rd ed. (1980), 13.

การศึกษาอนาคตจะช่วยให้มนุษย์พัฒนาความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ อีกทั้งยังช่วยให้พวกเขาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และดำรงชีวิตในสังคมเทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ การศึกษาอนาคตยังช่วยในการเตรียมคนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้มนุษย์คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา รวมถึงยังเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อีกด้วย¹⁵⁰ ในการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณานี้ ผู้สัมภาษณ์จะถามผู้ให้สัมภาษณ์ถึงปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่ห่างไกลเกินไปเป็นการคาดการณ์อนาคตในวงกว้างโดยเริ่มจากการให้ผู้สัมภาษณ์สร้างภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic scenario) ตามด้วยการสร้างภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic scenario) และสิ้นสุดด้วยการสร้างภาพอนาคตในแง่ที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most probable scenario) การวิจัยเชิงอนาคตจัดได้ว่าเป็นการศึกษาอย่างมีระบบแบบแผนเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคตที่คนในสังคมคิดว่าเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้เป็นการวิจัยที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นมากคือแทนที่จะปล่อยให้สังคมเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามยถากรรม การศึกษาเกี่ยวกับอนาคตนี้จะช่วยให้ทราบความต้องการของสังคม ช่วยให้ข้อมูลที่จะเตือนล่วงหน้าถึงสิ่งอันไม่พึงปรารถนาและชี้ให้เห็นถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งให้ทางเลือกที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้สำหรับอนาคตด้วย คำว่าอนาคตที่กล่าวถึงในที่นี้เป็นอนาคตที่ไม่ใกล้หรือไกลเกินไป คือไม่ใช่เวลาที่ยาวนานเป็น 100 ปี ซึ่งเป็นอนาคตที่ยากแก่การคาดการณ์ให้สมจริงได้ หรือไม่ใช่อนาคตที่ใกล้เกินไป อาทิ 2 ถึง 3 ปี หรือ 5 ปีซึ่งเร็วเกินไปที่จะมองเห็นความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ช่วงเวลาในการศึกษาอนาคตสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ช่วงแรกเป็นการศึกษาอนาคตระยะสั้น (Short Range Forecasting) ตั้งแต่ 5-10 ปีเป็นระยะของการ มองอนาคตใกล้ตัวซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับปัญหาปัจจุบัน ช่วงที่สองเป็นการศึกษาอนาคตระยะกลาง (Middle Range Forecasting) ตั้งแต่ 10-20 ปีเป็นช่วงที่สามารถนำผลการศึกษาไปวางแผนปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน จึงเป็นช่วงเวลาที่นิยมทำการวิจัยเชิงอนาคตมากที่สุด ช่วงที่สามคือช่วงที่ศึกษาอนาคตระยะยาว (Long Range Forecasting) ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปโดยการศึกษาวิจัยในระยะนี้ ผลที่ได้อาจขาดแรงจูงใจเนื่องจากเป็นระยะที่นานเกินไปแม้ว่าเหตุการณ์นั้นอาจจะเป็นไปได้ก็ตาม¹⁵¹ และในการวิจัยนี้เป็นอนาคตระดับกลาง (Middle Range Forecasting) เป็นช่วงเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะสามารถคาดการณ์อย่างสมจริงในช่วงอายุขัยของเขา และเขาสามารถจะตรวจสอบความถูกต้องได้เมื่อถึงเวลานั้น

¹⁵⁰ วิโรจน์ สารัตนะ, **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ: อักษรา พัฒนา, 2554).

¹⁵¹ ณิชชา เบญจพรวัฒนา, “แนวโน้มการวิจัยเชิงอนาคตในประเทศไทย Future research trend in Thailand,” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 61.

เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม ในทางที่พึงปรารถนาได้ การคาดการณ์อนาคตจะทำในลักษณะวงกว้างคือเป็นการสร้างภาพอนาคตซึ่งประกอบไปด้วยปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรม กระบวนการความสัมพันธ์และผลกระทบขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบนั้น ซึ่งสิ่งที่ทำให้ EFR แตกต่างจากเทคนิควิจัยเชิงอนาคตอื่น ๆ คือการสร้างภาพอนาคต 3 ด้าน คือด้านดี ด้านร้าย และด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกิดจากการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบและรัดกุมทุกแง่มุมของผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนที่จะตัดสินใจว่าสังคมและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนไปอย่างไรในอนาคต นับเป็นการสร้างภาพอนาคตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด¹⁵²

องค์ประกอบทั่วไปในการวิจัยแบบ EFR

เท็กซ์เตอร์ กล่าวถึงองค์ประกอบทั่วไปซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์และการวิจัยแบบ EFR ทุกครั้งว่ามีองค์ประกอบ 6 ประการต่อไปนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากร (Populations) ตัวอย่างเช่นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งเป็นกลุ่มประชากรหลักที่เป็นเป้าหมายโดยตรงในการวิจัย เนื่องจากกลุ่มนักศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยแห่งนั้นดังนั้นขนาดงานและเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยแห่งนั้นจึงเป็นประชากรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาด้วย
2. การกำหนดขอบเขตเวลาในอนาคต (Horizontal year) หมายถึงปีในอนาคตที่กำหนดไว้ในการสร้างภาพอนาคตโดยควรเป็นปีในอนาคตที่อยู่ใกล้พอที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้เช่นระยะเวลาสิบหรือยี่สิบปีข้างหน้าควรอยู่ในอนาคตมากกว่าระยะเวลาสี่ห้าปีแต่ไม่ควรอยู่ในอนาคตที่ไกลเกินกว่าที่จะจินตนาการถึงกลุ่มประชากรในยุคนั้น ๆ ได้อย่างไร
3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Driving forces) หมายถึงพลังสำคัญจะเกิดขึ้นและเป็นพลังที่สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มประชากรที่ศึกษายกตัวอย่างเช่นภาวะโลกร้อน โลกาภิวัตน์ พลังงานหมุนเวียน ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร
4. มิติทางวัฒนธรรม (Domains) หมายถึงสถานการณ์ของกลุ่มประชากรและวัฒนธรรมที่ศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากสาเหตุอื่นที่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่กล่าวมาตัวอย่างเช่นมิติในด้านพลังงานเศรษฐกิจการเมืองสื่อสารมวลชนศึกษาโครงสร้างสังคม และค่านิยม

¹⁵² ศรีพรรณ สิริพิงศ์, “การวิจัยด้วยเทคนิค อี.เอฟ.อาร์. (EFR),” วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ 3, 2 (2529): 102.

2.5 ข้อสมมติเบื้องต้น (Continuity assumption) หมายถึงข้อมูลสมมติของการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องของประชากรที่ศึกษา ตัวอย่างเช่น อนาคตประเทศไทยยังคงเป็นรัฐอิสระ จะไม่มีสงครามนิวเคลียร์หรือสงครามเคมีอื่นที่ก่อให้เกิดการทำลายล้างใหญ่โตทั่วทั้งโลก เป็นต้น

2.6 จริยธรรมในการวิจัย (Ethical implication) ได้แก่ ระบุหลักการด้านจริยธรรมในการวิจัยของผู้วิจัยและหน่วยงานที่วิจัยและการไม่ก่อความเสียหายใด ๆ (Avoid doing harm)¹⁵³

ขั้นตอนการวิจัยแบบ EFR

เท็กซ์เตอร์ ได้แบ่งขั้นตอนในการทำวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้สัมภาษณ์

ควรคัดเลือกผู้ที่จะให้สัมภาษณ์จากผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับเรื่อง ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยอาจจะเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีประสบการณ์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และหลากหลายแง่มุม ซึ่งระยะเวลาและขอบเขตของการศึกษานั้นจะเป็นตัวกำหนดจำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เหมาะสม โดยส่วนมากจะมีจำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ประมาณ 15 คนขึ้นไป¹⁵⁴

2. การสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์วิธีวิจัยแบบ EFR จะมีวิธีการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะพิเศษที่ออกแบบมา เพื่อขยายจินตนาการในการสร้างภาพอนาคตด้วยการลดเจตคติเฉพาะกาล (Tempo centrism) ของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเจตคติเฉพาะกาลเป็นสิ่งที่จำกัดความคิดด้วยกรอบเวลาส่งผลให้ความคิดไม่กระจ่ายมากพอที่จะทำให้สามารถเตรียมความพร้อมต่อการเผชิญอนาคต ในการลดเจตคติเฉพาะกาลนั้น สามารถทำได้โดยผู้สัมภาษณ์กระตุ้นผู้ถูกสัมภาษณ์ลดอคติด้วยการนึกถึงอนาคตที่ไกลออกไปเพื่อลดการยึดติดกับช่วงเวลาในปัจจุบันและชาติพันธุ์¹⁵⁵ นอกจากนี้การสัมภาษณ์จะต้องไม่ชี้นำและคำถามในการสัมภาษณ์จะต้องมีลักษณะเป็นปลายเปิดเพื่อกระตุ้นวิสัยทัศน์ของผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์สำหรับอนาคตที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อและวิวัฒนาการที่เป็นไปได้ภายในองค์กรหรือสังคมเหล่านั้น โดยหลักการ

¹⁵³ ชาตรี มูลสถาน, “การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา,” วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน 16, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2553).

¹⁵⁴ ศรีพรรณ สิทธิพงศ์, “การวิจัยด้วยเทคนิค อี.เอฟ.อาร์. (EFR),” วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ 3, 2 (2529): 103.

¹⁵⁵ สิบปพนท์ เกตุทัต, ทางสายกลางในอนาคตของประเทศไทย เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์), 2534.

ในการให้สัมภาษณ์นั้นผู้สัมภาษณ์จะต้องกระตุ้นให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างอิสระในการสร้างภาพอนาคตที่จะสามารถเกิดขึ้นจริงได้ โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ที่กำหนดเส้นแบ่งระหว่างสิ่งที่จะเป็นไปได้กับภาพความฝัน และผู้ให้สัมภาษณ์จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมในรายงานคำสัมภาษณ์ได้ การสัมภาษณ์ของการวิจัยแบบ EFR นั้นจะแตกต่างจากการสัมภาษณ์แบบอื่นคือ จะมีการแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยสามารถแบ่งตามหัวข้อที่จะสัมภาษณ์ หรือ สามารถแบ่งตามช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องสัมภาษณ์อนาคตภาพที่เป็นทางเลือกทั้ง 3 ภาพ ตามลำดับคือ 1. การสร้างภาพอนาคตแง่ดี (The optimistic scenario) เป็นการสัมภาษณ์แบบชวนให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นึกถึงภาพในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ผู้สัมภาษณ์จะต้องเน้นย้ำว่าภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (desirability) คือสิ่งที่จะเป็นไปได้ตามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์เท่านั้น และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายภาพอนาคตแง่ดี ในขั้นตอนนี้สามารถใช้เทคนิคบทบาทสมมติ (dramatization) หรือการสมมติให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ในช่วงเวลาของอนาคตและมองย้อนมาสู่ปัจจุบันเพื่อลดเจตคติเฉพาะกาลลง 2. การสร้างภาพอนาคตแง่ร้าย (The pessimistic scenario) ผู้สัมภาษณ์จะขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาแต่ไม่ใช่ภาพอนาคตที่เลวร้ายที่สุด จากนั้นให้ใช้เทคนิคเดียวกันกับการสัมภาษณ์ภาพอนาคตแง่ดี โดยต้องไม่ถามซ้ำในการสัมภาษณ์แง่ร้ายจะใช้เวลาประมาณ 15 นาที ซึ่งเป็นเวลาน้อยกว่าการสัมภาษณ์ในแง่ดีอย่างมาก 3. ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (The most probable scenario) ในการสัมภาษณ์ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดจะเป็นการเปลี่ยนประเด็นจากอนาคตที่ปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาให้เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับอนาคตที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการถามถึงการคาดการณ์ของอนาคต จะไม่ใช้การมองย้อนกลับมาที่ช่วงเวลาปัจจุบัน ผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามเชิงลึกที่จะสามารถทำให้ได้ภาพวัฒนธรรมในอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้ หลังจากสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ผู้สัมภาษณ์ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์ได้¹⁵⁶

3. การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล

ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยควรอ่านบันทึกและถอดเทปสัมภาษณ์เพื่อจำแนกความคิดที่มีลักษณะคล้ายกัน หรือความคิดที่มีความเห็นร่วมกันของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละหัวข้อ และจำแนกความคิดที่มีลักษณะแตกต่างจากความคิดส่วนใหญ่ของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การทำให้เป็นทฤษฎี แต่อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะต้องแยกภาพอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ น่าจะเกิดขึ้นได้ หรือเป็นภาพอนาคตที่ต้องการ อีกทั้งยังต้องจำแนกว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลเชิงการประเมิน (evaluative)

¹⁵⁶ ชาตรี มูลสถาน, “การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา,” วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน 16, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2553).

หรือเป็นข้อมูลเชิงความคิดเห็น (cognitive) จากการพิจารณาว่าเป็นมุมมองจากทัศนะของผู้ให้ข้อมูลเอง หรือว่าเป็นทัศนะของผู้ให้ข้อมูลรวมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นมุมมองของบุคคลภายนอก

4. การเขียนรายงานการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะต้องเขียนรายงานการวิจัยในแต่ละหัวข้อให้มีเนื้อหาที่สมดุล (balance) มีความน่าเชื่อถือ (cogency) และเป็นเหตุเป็นผล (logic)

การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic futures research - EFR) เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ศึกษาถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในในขอบเขตเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้นของอนาคตที่ไม่อาจล่วงรู้ได้โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้สัมภาษณ์
2. การสัมภาษณ์
3. การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล
4. การเขียนรายงานการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กคพร เลิกนอก ได้ทำการวิจัย การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้บริหาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตาม สถานภาพ เพศ และประสบการณ์การทำงาน 3) เสนอแนวทางการบริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่งได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป ในยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.00$) ด้านการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 3.93$) และด้านการบริหารงานในยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 3.90$) 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยจำแนกตามสถานภาพ เพศ และ ประสบการณ์การทำงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3) แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล คือ นำสื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา พัฒนาระบบงาน การจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอนให้ทันสมัยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้เรียนและ สถานศึกษา ด้านการบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัล คือ จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศออนไลน์ทั้งทางด้าน บัญชี การเงินและพัสดุให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลได้ นามา ซึ่งความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ สนับสนุนงบประมาณ ในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มมากยิ่งขึ้นและสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ ในการพัฒนา สถานศึกษาและผู้เรียน ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล 4 คือ สร้างฐานข้อมูล สารสนเทศออนไลน์เพื่อใช้ในการบรรจุ แต่งตั้ง และสรรหา บุคคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ รวมไปถึงพัฒนาการพัฒนาและส่งบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการบริหารงานทั่วไป คือ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานธุรการในทุก ๆ ด้าน และมี การพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์งานเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าถึง ได้ง่ายและมีความหลากหลายน่าสนใจ¹⁵⁷

เฉลิมชัย สุขจิตต์และคณะ ได้ทำการวิจัย ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบ ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการบริหาร สถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปางก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการเปรียบเทียบ การทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา การบริหารสถานศึกษาเอกชน ในจังหวัดลำปางก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการมีค่าสูงกว่า ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2. ผลการค้นหาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง ใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต การจัดการ

¹⁵⁷ ภคพร เลิกนอก, “การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4,” วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาราชมนตรี 7, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2563): 150-161.

เรียนรู้ด้านภาษาจีน ภาษาอังกฤษ การพัฒนาผู้เรียนในด้านสุนทรียภาพ ความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นลำปาง การส่งเสริมการคิดและการลงมือทำด้วยตนเองของผู้เรียน โดยครูทำหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษา การจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และพัฒนาผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงมีความหลากหลาย การผลิตและใช้ สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล ควรเปิดโลกทัศน์ใหม่แห่งศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานสากล การดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ และ การพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณความเป็นครู ที่มุ่งมั่นทำเพื่อศิษย์ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ การพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูให้มีความรู้ความเข้าใจ มีสัมพันธภาพกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ สามารถวิเคราะห์และสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตรง ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 3) ด้านการบริหารงานงบประมาณ ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อ การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยให้โรงเรียนมีอิสระ มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ แบบเบ็ดเสร็จ 4) ด้านการบริหารทั่วไปควรพัฒนางานประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการอาคารสถานที่ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ระบบงานธุรการ งานสารบรรณที่ทันสมัย การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ สิทธิและสวัสดิการของบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีจิตบริการ¹⁵⁸

ฉันทพร มณีฉาย ชวนชม ชินะตังกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ทำการวิจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2) สร้างแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และ 3) ยืนยันแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำผู้บริหาร (2) คุณภาพบุคลากร (3) การวางแผนบริหารจัดการ (4) ความร่วมมือของเครือข่าย (5) คุณภาพผู้เรียน (6) การดำเนินการ และ (7) การพัฒนาบุคลากร 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียน

¹⁵⁸ เฉลิมชัย สุขจิตต์และคณะ, ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง, เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.edu.lpru.ac.th/eduresearch/nace2017/NACE2017.pdf>

เอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ
3)การยืนยันแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับ
มากที่สุด¹⁵⁹

จันทิมา รุ่งเรือง ได้ทำการวิจัย โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
โรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของ
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล 2) ศึกษาระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลและ 3) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล
เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ผลการวิจัยพบว่า 1.กรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน
ในยุคดิจิทัลประกอบด้วย ภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม
การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ 2. ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุค
ดิจิทัลเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) ภาวะผู้นำดิจิทัลปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
โรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกด้าน 3. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าอิทธิพลทางตรงเรียงลำดับ
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ
1) การทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสาร 3) ภาวะผู้นำดิจิทัล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม
พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำและการสื่อสาร 2) ภาวะผู้นำดิจิทัล
มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และการสื่อสาร 3) การบริหารตามหลัก
ธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจ 4) การสร้างแรงจูงใจ
มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการทำงานเป็นทีม 5) การสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการบริหารตามหลัก
ธรรมาภิบาล สำหรับอิทธิพลรวม เรียงลำดับตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน
ในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ภาวะผู้นำดิจิทัล
3) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 4) การสร้างแรงจูงใจ และ 5) การสื่อสารตามลำดับ¹⁶⁰

¹⁵⁹ ฉันทิพร มณีฉาย, ชวนชม ชินะตั้งกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, “การบริหาร
โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,” **วารสาร
มจร อุบลปริทรรศน์** 7, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 751-763.

¹⁶⁰ จันทิมา รุ่งเรือง, “โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
เอกชนในยุคดิจิทัล,” **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 55-73.

จินดาภักข์ ใจซื่อ ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิริสมบุญณ์ ได้ทำการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพ แนวทางการบริหารจัดการและการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี 2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี 3. เพื่อทดลองใช้และประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการและการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน แบ่งแนวทางของงาน 4 งาน ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ คือควรมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ระหว่างผู้บริหารกับครูปฐมวัย รวมทั้งการประเมินผลการนิเทศติดตามจากต้นสังกัด ด้านการบริหารงานงบประมาณ คือควรวางแผนงานงบประมาณมีการแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างชัดเจน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน การทำบัญชี รายรับรายจ่ายจัดบริหารพัสดุ/ทรัพย์สินอย่างเป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงาน ประเมินผล รายงาน และสรุปผลการดำเนินงานของงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล คือการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สุขภาพกายสุขภาพจิตดีเพื่อมาบริหารจัดการให้ตรงตามเป้าประสงค์ อีกทั้งการจูงใจ การให้ขวัญและกำลังใจ สวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรมีการแต่งตั้งบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ กำหนดผู้รับผิดชอบและผู้บริหารเฉพาะ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ มีการประเมินตรวจสอบและติดตามเพื่อนำไปพัฒนา ซึ่งการบริหารงานทั้ง 4 ด้านนั้นมีการขับเคลื่อนด้วยกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมตามลำดับ และยังพบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.64) โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.53) ด้านบริหารงานงบประมาณ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.69) และด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ 2) รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 2.1 องค์ประกอบที่ 1 คือการบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำหลักสูตรเด็กปฐมวัยสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และทันสมัยโดยมุ่งเน้นให้ พัฒนาการของเด็กให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น 2) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ เน้นการปฏิบัติในรูปแบบบูรณาการผ่านการเล่น รวมถึงให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ 3R8C 3) การจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับวัย และควรมี 2-3 มิติขึ้นไป สี สัน สดใส และสัมผัสได้จริง 4) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีให้ทันสมัย อาจใช้เทคโนโลยี

ในยุคปัจจุบันควบคู่ 5) การวัดผลและประเมินผลพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย จัดทำเล่มพัฒนาการ ต้องยึดหลักความจริงที่เป็นไปตามหลักการพัฒนาการของเด็ก 6) การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ในบริเวณโรงเรียน สื่อ และแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมงานวิชาการที่เหมาะสมกับวัย โดยเน้นความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ 7) ห้องเรียนมีการตกแต่งภายในห้อง มีมุมสร้างสรรค์สำหรับเด็กในการเรียนรู้ โดยมีความหลากหลายและเป็นรูปธรรม 8) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประชุม แนะนำ เสนอแนะให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนการบริหารงานปฐมวัย แผนปฏิบัติการตามนโยบาย 2) จัดทำงบประมาณรายปีเต็มรูปแบบ การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ สรุปและรายงานผล อย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 3) การใช้งบประมาณต่าง ๆ ต้องทำอย่างรัดกุม มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ และคุ้มค่าอย่างเหมาะสมรวมถึงการมีงบประมาณสำรอง 4) ครูปฐมวัยทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ 5) การบริหารการเงินโดยจัดทำแผนการใช้เงินรายปี รายเดือน มีการตรวจสอบการเงิน และประเมินงบการเงิน เพื่อปรับเปลี่ยน เพิ่มหรือลดในปีถัดไป 6) การบริหารบัญชี มีแผนกบัญชีที่มีความรู้ทางด้านบัญชี 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน มีการประเมินความเสื่อมของทรัพย์สิน ทำบัญชีพัสดุ 8) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกระบบของงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้โดยมีการประเมินการสอนโดยผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่าย 2) การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในเด็กปฐมวัย ประสบการณ์ และมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร 3) ครูปฐมวัยมีใบประกอบวิชาชีพครู 4) ครูปฐมวัยมีความรักในอาชีพครู 5) ครูปฐมวัยทุกคนได้รับการอบรมเรื่อง การป้องกันควบคุมโรคติดต่อที่พบบ่อยในเด็ก ปัญหาพฤติกรรมและเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 6) มีการพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และฝึกการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน 7) ครูปฐมวัยภายในสถานศึกษา สามารถวางแผนเพื่ออบรมใบประกอบวิชาชีพ 8) มีการจัดห้องพักครู มีความเป็นส่วนตัว สะดวกสบาย 9) เสริมสร้างขวัญกำลังใจกับครูปฐมวัยเป็นระยะตามบริบทของโรงเรียน 10) ผู้ดูแลเด็กปฐมวัยที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยครู มีวุฒิการศึกษา คุณสมบัติเหมาะสม 11) การนิเทศ แนะนำ เสนอแนะ ติดตามการสอน การบริหารงานทั่วไปประกอบด้วย 1) งานอาคารสถานที่ มีการตรวจสอบ ซ่อมแซมอย่างต่อเนื่อง 2) สถานที่ ต้องมีการทำความสะอาดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อโรค 3) การวางแผนบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพคำนึงถึงสุขภาพเด็ก 4) สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ทันสมัย ทันต่อสภาพปัจจุบันและให้ครูให้มีส่วนร่วม 5) มีพื้นที่หรือช่องทางประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนและความรู้ทั่วไป โดยเป็นข้อมูลที่มีความทันต่อยุคสมัย 6) โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง 7) โรงเรียนมีการสื่อสารกับผู้ปกครองให้ความรู้ด้านต่าง ๆ 8) สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9) มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูปฐมวัยกับเด็กและผู้ปกครอง โดยการจัดกิจกรรม 10) จัดทำโครงสร้างของการบริหารงานตามขนาดและบริบท แบ่งงานอย่างชัดเจน

และเหมาะสม 11) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ แยกออกมาจากการจัดการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานเพื่อความชัดเจน 12) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีในการ รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ
 13) โรงเรียนมีการติดตามข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียนและปรับตัวให้ทันสถานการณ์
 ปัจจุบัน องค์ประกอบที่ 2 คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม 2.2 ผลตรวจสอบ
 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัด
 ด้วยการประเมินความความถูกต้องและความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน
 โดยภาพรวม พบว่ามีความถูกต้องในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D. = 0.05) ความเหมาะสม
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.11) 2.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับ
 ระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรีและประเมินความเป็นไปได้และ
 ความเป็นประโยชน์พบว่า ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.32) และความเป็น
 ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.28)¹⁶¹

งานวิจัยต่างประเทศ

Olga L. López วิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้ปกครองต่อคุณภาพโรงเรียนในโรงเรียนของรัฐ
 และเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองเกี่ยวกับ
 การศึกษาสาธารณะกับโรงเรียนมัธยมเอกชนสำหรับลูกหลาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมแล้ว
 ผู้ปกครองที่เกี่ยวข้องในการศึกษากล่าวว่าพวกเขาได้รับอิทธิพลจากภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม
 แต่ไม่มากตามเชื้อชาติวุฒิการศึกษาศาสนาเมื่อตัดสินใจเลือกโรงเรียนสำหรับลูก ๆ การมีส่วนร่วมของ
 ผู้ปกครองถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จทางการศึกษา ผู้ปกครองของเด็ก ๆ ในโรงเรียน
 ของรัฐมีความพึงพอใจกับกิจกรรมนอกหลักสูตรและข้อเสนอสำหรับการศึกษาพิเศษ ในขณะที่
 ผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนเอกชนกล่าวว่าโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง¹⁶²

Jonathan J. Dauber วิจัยเรื่อง รัฐบาลหรือเอกชน: ทางเลือกผู้ปกครองของโรงเรียน

¹⁶¹ จินดาภักข์ ใจซื่อ, ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิริสมบูรณ์, “รูปแบบการบริหาร
 จัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี,” **วารสาร
 สังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ** 6, 12 (ธันวาคม 2564): 376-391.

¹⁶² Olga L. López, **Public Versus Private High School Choice: Parental
 Influences and Decision Factors**, (2011), Accessed April 4, 2019, Available form
[https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/887077019/abstract/8F0A53628516
 4C93PQ/7?accountid=50150](https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/887077019/abstract/8F0A536285164C93PQ/7?accountid=50150)

และเหตุผล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบปัญหาของนักเรียนและครอบครัวจากโรงเรียนของรัฐเมื่อผู้ปกครองเลือกที่จะย้ายบุตรหลานสมัครเรียนในโรงเรียนเอกชน 2) ตรวจสอบการนักเรียนและครอบครัวจากโรงเรียนเอกชนเมื่อผู้ปกครองเลือกที่จะนำบุตรหลานของตนออกจากโรงเรียนเอกชนเพื่อสมัครเรียนในโรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองที่เลือกที่จะออกจากโรงเรียนรัฐบาลเพื่อสมัครเรียนในโรงเรียนเอกชน เนื่องจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในระดับอนาคตที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายทางวิชาการที่ไม่ดี ปัญหาสังคม และการขาดความเป็นส่วนตัวในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 2) ผู้ปกครองที่เลือกที่จะออกจากโรงเรียนเอกชนเพื่อสมัครเรียนในโรงเรียนรัฐบาล เนื่องจากไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของการศึกษาเอกชนกับสิ่งที่เสนอในโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้ผู้ปกครองเหล่านี้ยังต้องการความรู้สึกทางสังคมการรับรู้และความเข้าใจที่ดีขึ้นสำหรับบุตรหลาน ซึ่งพวกเขาารู้สึกว่ามีแนวโน้มที่จะพบได้ในระบบโรงเรียนของรัฐ¹⁶³

John P. McCombs วิจัยเรื่อง ความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของครูระดับมัธยมศึกษาเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีในโรงเรียนเอกชนในฟลอริดา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของกลุ่มครูตัวอย่างในการพัฒนาโครงการตามหลักสูตรที่ต้องการให้นักเรียนใช้เทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ครูควรตระหนักถึงอิทธิพลของความเชื่อและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีของพวกเขา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเข้าใจอิทธิพลของตนเองต่อเจตนาเชิงพฤติกรรมของครูเกี่ยวกับเทคโนโลยี และยังคงเข้าใจถึงผลกระทบของทัศนคติต่อเจตนาเชิงพฤติกรรมของพวกเขา ทัศนคติเชิงลบที่มีต่อเทคโนโลยีจำเป็นต้องได้รับการจัดการด้วยความคิดริเริ่มที่วางแผนอย่างรอบคอบ ซึ่งส่งผลให้เกิดประสบการณ์เชิงบวก ประสบการณ์เชิงบวกจากการพัฒนาวิชาชีพสามารถลดความวิตกกังวลที่ครูอาจรู้สึกต่อเทคโนโลยีและในกระบวนการปรับปรุงการรับรู้ความสามารถของตนเอง¹⁶⁴

¹⁶³ Jonathan J. Dauber, **Public v. Private: Parental Choice of Schools and the Reasons Why**, (2013), Accessed April 5, 2019, Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1356808429/abstract/BE8CE8BDF31046B8PQ/9?accountid=50150>

¹⁶⁴ John P. McCombs, **A Path Analysis of the Behavioral Intention of Secondary Teachers to Integrate Technology in Private School in Florida**, (2011), Accessed April 5, 2019, Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/896130984/abstract/60E1FEA0A25540D5PQ/12?accountid=50150>

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล” ครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR: Ethnographic Futures Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นจริงในการระดมความเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของอนาคตภาพว่าจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่และนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สำหรับขั้นตอนการวิจัยนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การจัดเตรียมโครงการวิจัย 2) การดำเนินการวิจัย 3) การรายงานผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล และกระบวนการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการวารสารและเว็บไซต์ต่าง ๆ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและนักบริหารการศึกษา จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างวิจัย แกะไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR: Ethnographic Futures Research) ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ ด้วยวิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ กลุ่มนโยบายและมาตรฐาน กลุ่มนักวิชาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่มปฏิบัติงาน และผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview)

2.2 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและนำมาสังเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นความคิดเห็นที่เหมือนกัน แตกต่างกัน และรวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงไว้ในข้อเดียวกัน โดยยังคงความหมายตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิให้มากที่สุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามที่มีมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Likert Rating Scale)¹⁶⁵ จากนั้นจึงนำส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 5 คน จากผู้ทรงคุณวุฒิคณะเดียวกับที่ได้สัมภาษณ์

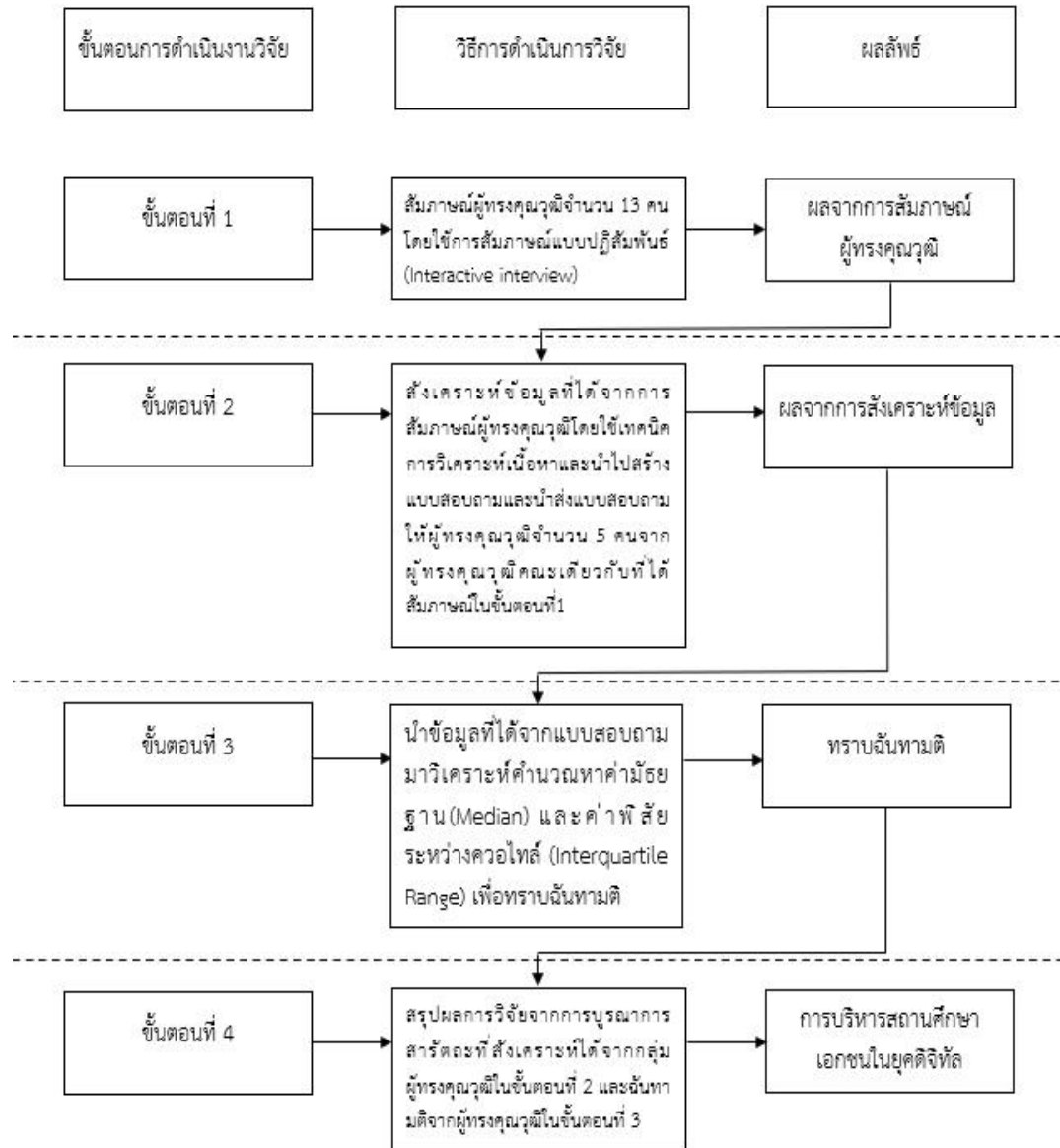
2.3 ทราบฉันทามติจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2.4 สรุปผลงานวิจัยจากการบูรณาการสาระที่สังเคราะห์ได้จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในชั้นที่ 2 และฉันทามติจากผู้ทรงคุณวุฒิในชั้นที่ 3

จากการขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภาพที่แสดงการดำเนินการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา (EFR: Ethnographic Futures Research) ครั้งนี้ได้ดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 6 นี้

¹⁶⁵ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR: Ethnographic Futures Research)



แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

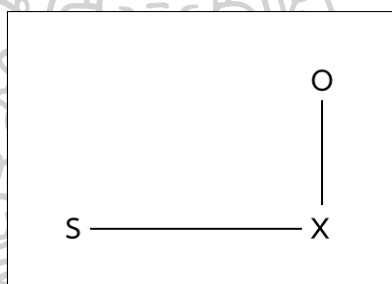
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิจัย ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จากนั้นจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแปรที่จะศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EFR ที่มีการศึกษาวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวโดยไม่มีการทดลอง (The One - Shot, Non- Experimental Case Study) ซึ่งเขียนแผนภาพ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 7 แผนแบบของการวิจัย

เมื่อ	S	หมายถึง	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการเลือกตามเกณฑ์
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

2. ตัวแปรที่จะศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลที่ได้จากการสรุปผลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (EFR: Ethnographic Futures Research) และยืนยันข้อมูลโดยใช้วิธีการยืนยันการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลโดยสามารถจัดเป็นกลุ่มตัวแปร

วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการและเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) โดยผู้วิจัยประมวลสารัตถะความรู้ที่ได้จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์ที่มีต่อหัวข้อวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

2. แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อสรุปค้นหามติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้อยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง การสัมภาษณ์ผ่านทางโปรแกรม zoom และสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์
2. การส่งแบบสอบถามผ่านทาง google forms
3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามผ่านทาง google forms

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EFR ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
2. นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และใช้การคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point) ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้นำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย	ค่าน้ำหนัก
5	เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
4	เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
3	เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
2	เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดได้ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด คือ ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ค่ามัธยฐานในการสัมภาษณ์ในคำตอบของคำถามทุกข้อ อยู่ในระหว่าง 2.00 -5.00

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Futures Research) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒินำมาสังเคราะห์เพื่อจำแนกประเด็นความคิดเห็นแล้วนำไปสร้างแบบสอบถามเพื่อนำส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนจากผู้ทรงคุณวุฒิคณะเดียวกับที่ได้สัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์คำนวณหาค่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อทราบฉันทามติและนำมาสรุปผลงานวิจัยจากการบูรณาการสาระที่สังเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและฉันทามติจากผู้ทรงคุณวุฒิ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา EFR (Ethnographic Futures Research) เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นนำกลับไปถามผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามความคิดเห็นใช้ค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ที่มากกว่า 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาคำตอบที่ได้มีความเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกัน ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อทราบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 13 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ที่ได้มาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คนโดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถสังเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การวางแผนควรมีการศึกษาประวัติ บริบทของโรงเรียน และสภาพแวดล้อม เพื่อให้การวางแผนมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและลักษณะของโรงเรียน

1.2 ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบนโยบายให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 ศึกษาเป้าหมายและทิศทางของสังคม เพื่อวางนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษา ให้พัฒนาไปพร้อมกับสังคม ชุมชน

1.4 การวางแผนนโยบายควรมีการร่วมมือในการวางแผนร่วมกันของผู้มีความเกี่ยวข้อง หลายส่วนเพื่อให้การวางแผนครอบคลุมในหลายด้านอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1.5 การวางแผนนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีการตรวจทาน ประเมินผล พัฒนาเป็นวงจรอย่างสม่ำเสมอ (PDCA) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอยู่เสมอ

1.6 มีการประเมินความจำเป็นพื้นฐาน (Need Assessment) ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลที่เหมาะสมตามทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษา จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การวางแผน”

2. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมี ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถสรุป ประเด็นได้ดังนี้

2.1 ควรจัดทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพ ของโรงเรียนในการนำไปกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2.2 ควรออกแบบหลักสูตรที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบในการสืบค้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

2.3 ต้องออกแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนา ความเป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางของสังคมและ ทิศทางความหลากหลายของอาชีพในอนาคต

2.4 มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายทางอาชีพในอนาคต

2.5 หลักสูตรควรมุ่งเน้นในการส่งเสริม ความฉลาด ในการเป็นผู้นำที่เข้าใจบริบทต่าง ๆ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมบนโลกดิจิทัล เริ่มต้นที่ระดับของความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี สามารถใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การกำหนดมาตรฐานและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มุ่งเน้นการจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม

2.7 จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ในเท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

3.1 ออกแบบการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียน แต่ละบุคคลในระดับที่แตกต่างกันได้

3.2 การเรียนการสอนควรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต

3.3 ประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมภายในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แตกต่างกันให้มีคุณภาพมากขึ้น

3.4 เน้นการเรียนรู้แบบ Active Learning ให้ผู้เรียนค้นคว้า และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยครูจะมีหน้าที่ให้คำแนะนำแทนการถ่ายทอดความรู้เพียงฝ่ายเดียวเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนาทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์

3.6 มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ผ่านการบูรณาการต่าง ๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต

3.7 ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลและพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรมีสมรรถนะนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียน

3.8 ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในห้องเรียน มากกว่าการมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

3.9 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดผล ประเมินผลความรู้ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้

4. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

4.1 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญ และความกระตือรือร้นในวิชาชีพ

4.2 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.3 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.4 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4.5 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล

4.6 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.7 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับผู้ร่วมงานที่มีเชี่ยวชาญน้อยกว่า

4.8 บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและแก้ปัญหา (Critical Thinking) ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

4.9 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

4.10 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิดและทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

5.1 สำนวความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมดในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัล และความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5.2 จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก

5.3 การกำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนาทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง

5.4 ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

5.6 ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มารองรับตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

5.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

5.8 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

5.9 ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางด้านความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.10 มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอกเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะจากความหลากหลายเพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล

6. การวางแผนงบประมาณ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยวางแผนงบประมาณให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการ การศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

6.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนจัดทำแผนงบประมาณเพื่อ ประเมินการณ์ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม

6.2 วางแผนงบประมาณประจำปีต้องครอบคลุมและคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร จำทำแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล

6.3 ควรพัฒนาระบบข้อมูลและนำโปรแกรมบัญชีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการ จัดทำแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.4 กำหนดรูปแบบและมาตรฐานของรายงานบัญชีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและชัดเจน

6.5 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเหมาะสม

6.6 จัดทำรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นทิศทางในการวางแผนงบประมาณครั้งต่อไป

6.7 ตรวจสอบและติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6.8 การจัดสรรงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถขอทบทวนระหว่างปีงบประมาณจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ

6.9 สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี

7. การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ควรมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะมาช่วยจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

7.1 ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมสำหรับผู้สอนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเรียนรู้

7.2 จัดตั้งเครือข่ายและจัดทำสื่อสารสนเทศสำหรับผู้เกี่ยวข้องให้สามารถทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 จัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.4 กำกับ ติดตาม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ดิจิทัลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งานเพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของกระบวนการเรียนรู้ กระบวนสอน และกระบวนการบริหารงาน

7.5 จัดสรรและพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

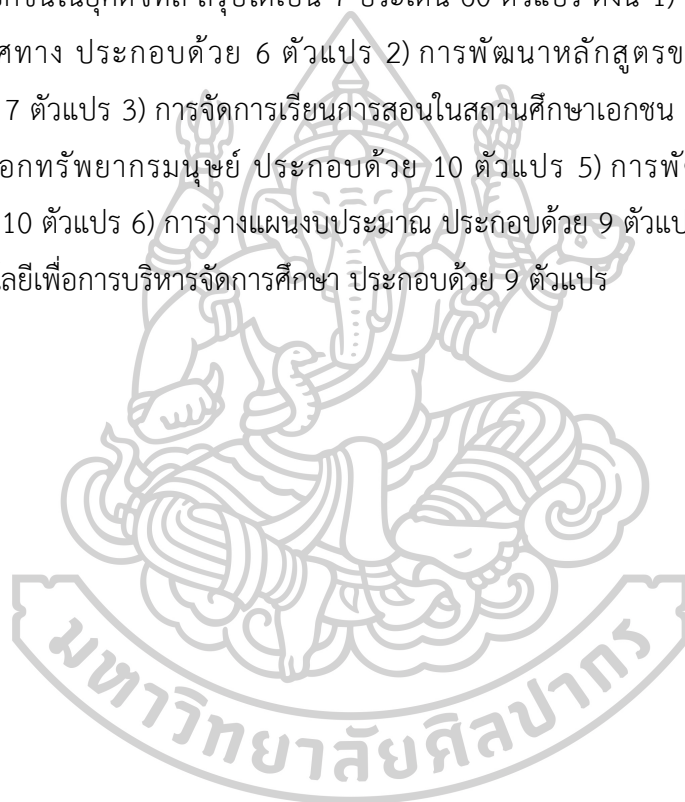
7.6 พัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.7 ส่งเสริม สนับสนุน ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

7.8 มีการใช้ Search Engine ต่าง ๆ ในการค้นหางานวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการศึกษา (Research-based Management)

7.9 มีการจัดตั้ง Operational Room เพื่อการวางแผน กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปตัวแปรการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล สรุปได้เป็น 7 ประเด็น 60 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ตัวแปร 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร 6) การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร และ 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวแปร



ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล จากแบบสอบถามความคิดเห็น

มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์เป็นรายด้านตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง

การวางแผนเพื่อกำหนด กรอบและทิศทาง	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ
1. การวางแผนควรมีการศึกษาประวัติ บริบท ของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมเพื่อให้ การวางแผนมีความสอดคล้องเหมาะสม กับบริบทและลักษณะของโรงเรียน	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อ ออกแบบนโยบายให้ตอบสนองความ ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ศึกษาเป้าหมายและทิศทางของสังคม เพื่อ วางนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้ พัฒนาไปพร้อมกับสังคม ชุมชน	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การวางแผนนโยบายควรมีการร่วมมือใน การวางแผนร่วมกันของผู้มีความเกี่ยวข้อง หลายส่วนเพื่อให้การวางแผนครอบคลุม ในหลายด้านอย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง (ต่อ)

การวางแผนเพื่อกำหนด กรอบและทิศทาง	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การวางแผนนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีการตรวจทาน ประเมินผล พัฒนาเป็นวงจรอย่างสม่ำเสมอ (PDCA) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอยู่เสมอ	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. มีการประเมินความจำเป็นพื้นฐาน (Need Assessment) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมตามทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษา	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 1 ผลการการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็น การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมากที่สุด ดังนี้ 1) การวางแผนควรมีการศึกษาประวัติ บริบทของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมเพื่อให้การวางแผนมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและลักษณะของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 2) ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบนโยบายให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 3) ศึกษาเป้าหมายและทิศทางของสังคม เพื่อวางนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้พัฒนาไปพร้อมกับสังคม ชุมชน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 4) การวางแผนนโยบายควรมีการร่วมมือในการวางแผนร่วมกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องหลายส่วนเพื่อให้การวางแผนครอบคลุมในหลายด้านอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 5) การวางแผนนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีการตรวจทาน ประเมินผล พัฒนาเป็นวงจรอย่างสม่ำเสมอ (PDCA) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอยู่เสมอ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 6) มีการประเมินความจำเป็นพื้นฐาน (Need Assessment) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมตามทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษา (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน

การพัฒนาหลักสูตร ของสถานศึกษาเอกชน	มาตรฐาน (Mdn)	คออเทิลที่ 1	คออเทิลที่ 3	พิสัยระหว่างคออเทิล	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ควรจัดทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้เห็นถึง ศักยภาพของโรงเรียนในการนำไปกำหนด ทิศทางของแผนพัฒนาการเรียนการสอน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรออกแบบหลักสูตรที่สามารถกระตุ้น ให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็น ระบบในการสืบค้น และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
3. ต้องออกแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นความคิด สร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนาความ เป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถ สร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทาง ของสังคมและทิศทางความหลากหลาย ของอาชีพในอนาคต	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
4. มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้พัฒนา ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความ หลากหลายทางอาชีพในอนาคต	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนาหลักสูตร
ของสถานศึกษาเอกชน (ต่อ)

การพัฒนาหลักสูตร ของสถานศึกษาเอกชน	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ
5. หลักสูตรควรมุ่งเน้นในการส่งเสริม ความฉลาด ในการเป็นผู้นำที่เข้าใจบริบท ต่าง ๆ และความหลากหลายทาง วัฒนธรรมบนโลกดิจิทัล เริ่มต้นที่ระดับ ของความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี สามารถ ใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อ สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	4.5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การกำหนดมาตรฐานและจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรที่มุ่งเน้นการจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้นำอย่าง เหมาะสม	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
7. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ในเท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนา
หลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด
และมาก 1) จัดทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพของโรงเรียน
ในการนำไปกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและตอบโจทย์
ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 2) ควรออกแบบหลักสูตร
ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Over Thinking) ด้วยการวิเคราะห์
สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบในการสืบค้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

(ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 3) ต้องออกแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางของสังคมและทิศทางความหลากหลายของอาชีพในอนาคต (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 4) มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายทางอาชีพในอนาคต (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 5) หลักสูตรควรมุ่งเน้นในการส่งเสริม ความฉลาดในการเป็นผู้นำที่เข้าใจบริบทต่าง ๆ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมบนโลกดิจิทัล เริ่มต้นที่ระดับของความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี สามารถใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบ ต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =0.5) 6) การกำหนดมาตรฐานและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มุ่งเน้นการจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 7) จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ในเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =0.5)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน

การจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาเอกชน	มีฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ออกแบบการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลในระดับที่แตกต่างกันได้	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การเรียนการสอนควรมีความคล่องตัวยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมภายในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แตกต่างกันให้มีคุณภาพมากขึ้น	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน (ต่อ)

การจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาเอกชน	มีพื้นฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning ให้ผู้เรียนค้นคว้า และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยครูจะมีหน้าที่ให้คำแนะนำ แทนการถ่ายทอดความรู้เพียงฝ่ายเดียว เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
5. เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนาทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
6. มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ผ่านการบูรณาการต่าง ๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลและพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรรมมีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียน	4	3.5	5	1.5	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน (ต่อ)

การจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาเอกชน	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
5. เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนาทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
6. มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ผ่านการบูรณาการต่าง ๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลและพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียน	4	3.5	5	1.5	มาก	สอดคล้อง
8. ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในห้องเรียนมากกว่าการมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	5	5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดผล ประเมินผล ความรู้ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้	5	3.5	5	1.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมาก ดังนี้ 1) ออกแบบการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลในระดับที่แตกต่างกันได้ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 2) การเรียนการสอนควรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =0.5) 3) ประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมภายในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แตกต่างกันให้มีคุณภาพมากขึ้น (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 4) เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning ให้ผู้เรียนค้นคว้าและเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยครูจะมีหน้าที่ให้คำแนะนำแทนการถ่ายทอดความรู้เพียงฝ่ายเดียว เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 5) เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนาทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์ (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1) 6) มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ผ่านการบูรณาการต่าง ๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 7) ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลและพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียน (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR =1.5) 8) ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในห้องเรียนมากกว่าการมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1) 9) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดผล ประเมินผลความรู้ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =1.5)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	มาตรฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญ และความกระตือรือร้นในวิชาชีพ	5	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
2. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	5	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
3. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
4. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
5. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล	3	3	3.5	0.5	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
6. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
7. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับผู้ร่วมงานที่มีเชี่ยวชาญน้อยกว่า	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะและแก้ปัญหา (Critical Thinking) ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิดและทัศนคติที่เป็ตรับและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมาก ดังนี้ 1) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญ และความกระตือรือร้นในวิชาชีพ (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR = 1) 2) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR = 1) 3) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR = 1) ข้อที่ 4) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR = 1) 5) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล (ค่าสถิติ Mdn= 3, IQR = 0.5) 6) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR = 1) 7) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับผู้ร่วมงานที่มีเชี่ยวชาญน้อยกว่า (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR = 0.5) 8) บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและแก้ปัญหา (Critical Thinking) ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR = 1) 9) ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR = 1) 10) ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิดและทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ค่าสถิติ Mdn= 4, IQR = 1)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มาตรฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอ	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. สสำรวจความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมดในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัลและความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอน	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การกำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนาทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3.5	0.5	ปานกลาง	สอดคล้อง
5. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่ มามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอ	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
9. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางด้านความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	4	4.5	0.5	มาก	สอดคล้อง
10. มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอกเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะจากความหลากหลายเพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับ ปานกลาง มาก และมากที่สุด ดังนี้ 1) สสำรวจความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมดในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัล และความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอน (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 2) จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 0.5)

3) การกำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนาทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 0.5) 4) ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 3, IQR = 0.5) 5) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 0.5) 6) ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มารอดตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1) 8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1) 9) ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางด้านความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 0.5) 10) มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอกเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะจากหลากหลายเพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนจัดทำแผนงบประมาณเพื่อประมาณการค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
2. วางแผนงบประมาณประจำปีต้องครอบคลุมและคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร จำทำแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนงบประมาณ
(ต่อ)

การวางแผนงบประมาณ	มาตรฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ควรพัฒนาระบบข้อมูลและนำโปรแกรมบัญชีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4	4	4.5	0.5	มาก	สอดคล้อง
4. กำหนดรูปแบบและมาตรฐานของรายงานบัญชีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและชัดเจน	2	2	2.5	0.5	น้อย	สอดคล้อง
5. จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเหมาะสม	3	4.5	5	0.5	ปานกลาง	สอดคล้อง
6. จัดทำรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นทิศทางในการวางแผนงบประมาณครั้งต่อไป	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ตรวจสอบและติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
8. การจัดสรรงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถขอทบทวนระหว่างปีงบประมาณจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนงบประมาณ
(ต่อ)

การวางแผนงบประมาณ	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
9. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการวางแผนงบประมาณ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับน้อย ปานกลางมาก และมากที่สุด ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนจัดทำแผนงบประมาณเพื่อประมาณการณ้ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1) 2) วางแผนงบประมาณประจำปีต้องครอบคลุมและคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร จำทำแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 3) ควรพัฒนาระบบข้อมูลและนำโปรแกรมบัญชีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 0.5) 4) กำหนดรูปแบบและมาตรฐานของรายงานบัญชีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและชัดเจน (ค่าสถิติ Mdn = 2, IQR = 0.5) 5) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn = 3, IQR = 0.5) 6) จัดทำรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นทิศทางในการวางแผนงบประมาณครั้งต่อไป (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 7) ตรวจสอบและติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1) 8) การจัดสรรงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถขอทบทวนระหว่างปีงบประมาณจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 9) สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการศึกษา	มีพื้นฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมสำหรับผู้สอนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเรียนรู้	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. จัดตั้งเครือข่ายและจัดทำสื่อสารสนเทศสำหรับผู้เกี่ยวข้องให้สามารถทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. จัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. กำกับ ติดตาม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ดิจิทัลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งานเพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการสอน และกระบวนการบริหารงาน	5	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. จัดสรรและพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	4	1	ปานกลาง	สอดคล้อง
6. พัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา (ต่อ)

การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการศึกษา	มัธยฐาน (Mdn)	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ส่งเสริม สนับสนุน ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
8. มีการใช้ Search Engine ต่าง ๆ ในการค้นหางานวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการศึกษา (Research-based Management)	5	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. มีการจัดตั้ง Operational Room เพื่อการวางแผน กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	2	2	2.5	0.5	น้อย	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ประเด็นการสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับน้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ดังนี้ 1) ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมสำหรับผู้สอนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเรียนรู้ (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 2) จัดตั้งเครือข่ายและจัดทำสื่อสารสนเทศสำหรับผู้เกี่ยวข้องให้สามารถทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 0.5) 3) จัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 4) กำกับ ติดตาม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ดิจิทัลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งานเพื่อความคล่องตัวในการทำงานของกระบวนการเรียนรู้ กระบวนสอน และกระบวนการบริหารงาน (ค่าสถิติ Mdn= 5, IQR =0.5) 5) จัดสรรและพัฒนาระบบ

และเครือข่ายสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 3, IQR = 1) 6) พัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 7) ส่งเสริม สนับสนุน ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ค่าสถิติ Mdn = 4, IQR = 1) 8) มีการใช้ Search Engine ต่าง ๆ ในการค้นหางานวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการศึกษา (Research-based Management) (ค่าสถิติ Mdn = 5, IQR = 1) 9) มีการจัดตั้ง Operational Room เพื่อการวางแผน กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าสถิติ Mdn = 2, IQR = 0.5)

จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในยุคดิจิทัลพบว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาตามภาระหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดกรอบและทิศทางควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและทักษะ ต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Over Thinking) ด้วยการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชนควร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การเรียนรู้แบบ Active learning หรือ การสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) เป็นต้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ ของผู้เรียน และมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ 6) การวางแผนงบประมาณต้องครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและต้องมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี 7) การสนับสนุนและ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษาควรมีการจัดสรรอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีคุณภาพและพัฒนา สภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้เรียน และการดำเนินงานของสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล” เป็นการศึกษาเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน จากนั้นจึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นกลับไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมจำนวน 5 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เนื่องจากการดำเนินการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงทำให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและสัมภาษณ์ผ่านโปรแกรม zoom และใช้โปรแกรม google forms ในการส่งและรับแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลพบว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาตามภาระหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การวางแผนงบประมาณ 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Futures Research) ในครั้งนี้พบว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาตามภาระหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การวางแผนงบประมาณ 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากว่า ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ส่งผลให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ในปัจจุบันมนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้อย่างไร้ขีดจำกัดและทุกที่ทุกเวลา รวมไปถึงความรวดเร็วและความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนที่ดำเนินงานในรูปแบบของธุรกิจการศึกษาจำเป็นจะต้องตระหนักถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สถานศึกษาเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น วิธีการบริหารจัดการ การคัดเลือกและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนการสอน การเป็นต้น เพื่อให้เกิดความเท่าทันต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้ปกครองในการเป็นทางเลือกอย่างคุณภาพ ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนนั้น บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล และจะต้องมีความเข้าใจและทัศนคติที่เปิดกว้างต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะส่งผลต่อวิธีการบริหารจัดการ กระบวนการจัดเรียนการสอน ผู้สอน ผู้เรียน สื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง รวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อผู้เรียน ผู้สอน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สมบูรณ์ที่กล่าวว่าการศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชาตินั้นจะต้องมีการจัดวางและออกแบบให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ของสังคมโลกใน 3 ประเด็นดังนี้ ประเด็นที่หนึ่งคือ เวลา (Time) การศึกษาจะต้องตระหนักถึงเวลาของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก ประเด็นที่สองคือ เทคโนโลยี (Technology) ที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัดอย่างมีความสุข ประเด็นสุดท้าย ความคิด (Thinking) ผู้ที่ออกแบบการจะต้องคิดวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนา

การศึกษาอย่างยั่งยืน¹⁶⁶ และ สุกัญญา แซ่มซ้อย กล่าวว่า วิวัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ต่อผู้เรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษามีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัยและจะต้องมีความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สถานศึกษากำลัง เผชิญอยู่ และนำไปวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย¹⁶⁷ นอกจากนี้ สุรศักดิ์ ปาเฮ กล่าวว่า ในมิติของการศึกษาในยุคดิจิทัลที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ แนวคิด หลักการ และวิธีการจัดการเรียนการสอนนั้นเป็นเพราะได้รับอิทธิพลมาจากวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งทำให้ระบบการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการด้วยเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม จึงทำให้การสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่อผู้เรียนและผู้สอนเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยและทรัพยากรในการบริหารจัดการดังนี้ 1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและมีความพร้อมในการนำไปประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงาน 2. งบประมาณ (Money) ต้องมีความพร้อมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ต้องมีความพร้อมทั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ และ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 4. การจัดการ (Management) ต้องมีการนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินผลเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ 5. เทคโนโลยี (Technology) ต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน 6. เวลา (Time) ต้องมีการจัดสรรและกำหนดเวลาอย่าง ชัดเจนเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนการสอน¹⁶⁸ เมื่อพิจารณาข้อค้นพบในแต่ละด้านมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

¹⁶⁶ ธงชัย สมบูรณ์, “หัวหรือก้อย: การศึกษาไทยกับสถานการณ์ของสังคมโลก,” *เดลินิวส์* (4 ตุลาคม 2563).

¹⁶⁷ สุกัญญา แซ่มซ้อย, *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 41.

¹⁶⁸ สุรศักดิ์ ปาเฮ, *การศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา* (แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2562), 212.

1. การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง

พบว่า การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบทิศทางควรมีการศึกษาประวัติ บริบทของโรงเรียน และสภาพแวดล้อม เพื่อให้การวางแผนมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและลักษณะของโรงเรียน ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนโยบายให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาเป้าหมายและทิศทางของสังคม เพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้พัฒนาไปพร้อมกับสังคม ชุมชน การวางแผนนโยบายควรมีการร่วมมือในการวางแผนร่วมกันของผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง หลายส่วน เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมในหลายด้านอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การวางแผนนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีการตรวจทาน ประเมินผล พัฒนาเป็นวงจรอย่างสม่ำเสมอ (PDCA) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคม และควรมีการประเมินความจำเป็นพื้นฐาน (Need Assessment) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมตามทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษา

ดังนั้น การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการขององค์กรในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนยังช่วยให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรและแนวทางในการปฏิบัติงานของอนาคต ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์กรยังสามารถตรวจสอบความสำเร็จว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การวางแผนยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร และทำให้เกิดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร หากไม่มีการวางแผนหรือขาดการวางแผนที่เหมาะสม องค์กรอาจจะต้องประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาที่เกิดจากพนักงานไม่ทราบบทบาท ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนจนทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและส่งผลให้เกิดความเสียหายในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ เจมส์ โอเวน (Jame Owen) กล่าวว่า การวางแผน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผนร่วมกับผู้แทนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การจัดการกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาศักยภาพของครู การพัฒนาอาคารสถานที่ และเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงแผนการดำเนินงาน แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้กระบวนการการวางแผนต้องอาศัยการพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ อาทิ ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาปัจจุบัน ความต้องการของนักเรียน และสภาพสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการที่จะสำเร็จได้ ต้องอาศัยการดำเนินตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ขององค์กร ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการใช้สติปัญญา และวิจักษ์ญาณวิเคราะห์ในอนาคต แล้ว กำหนดวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผลและเหมาะสม แทนที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามยถากรรม การกำหนดให้มีแผนงาน

เป็นการแสดงให้เห็นถึงอัจฉริยภาพของมนุษย์ในการใช้ความเพียรพยายามต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และการบริหารงานนั้นๆ การวางแผน เป็นภารกิจหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซ้อย ที่กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัยและจะต้องมีความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ และนำไปวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ฉันทพร มณีฉาย ชวนชม ชินะตั้งกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเกิดจากการวางแผนและกำหนดแนวทาง โดยการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย และมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่างๆ นำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำ แผนร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผนควรครอบคลุมครบถ้วนทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการ โดยสถานศึกษาต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายเพื่อให้เกิดความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน

พบว่าการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชนควรจัดทำการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพของโรงเรียนในการนำไปกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ควรออกแบบหลักสูตรที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบในการสืบค้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ต้องออกแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางของสังคมและทิศทางความหลากหลายของอาชีพในอนาคต มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายทางอาชีพในอนาคต หลักสูตรควรมุ่งเน้นในการส่งเสริม ความฉลาด ในการเป็นผู้นำที่เข้าใจบริบทต่าง ๆ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมบนโลกดิจิทัล เริ่มต้นที่ระดับของความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดมาตรฐานและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มุ่งเน้นการจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ในเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

หลักสูตรเปรียบเสมือนเป้าหมายในการกำหนดทิศทางอนาคตของผู้เรียน จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและทิศทางของสังคม ในการออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชนนั้นสถานศึกษาเอกชนจะต้องทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นตัวเลือกที่มีคุณภาพให้กับผู้ปกครอง โดยการพัฒนาหรือออกแบบหลักสูตรนั้นจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นที่สามารถใช้ได้กับผู้เรียนรายบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชอบให้สามารถเรียนร่วมกันได้ และจะต้องคำนึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะต้องนำมาผสมผสานในหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพต่อผู้เรียน นอกจากนี้จะต้องพัฒนาหลักสูตรที่สามารถกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการใช้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แผนการศึกษาแห่งชาติที่มีเป้าหมายมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic) ทักษะในการคิดและแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจในความต่างวัฒนธรรม (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) นอกจากนี้จากการจัดอันดับขององค์การอิสระ New Jersey Minority Educational Development ในปี 2019 พบว่าประเทศฟินแลนด์เป็นประเทศที่มีการศึกษาที่ดีที่สุดในโลกมาจากการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นที่ที่มีความสุขสำหรับผู้เรียนทุกคน ซึ่งปาซิซาลเบิร์ก กล่าวว่าหลักสูตรการศึกษาของประเทศฟินแลนด์นั้นถูกออกแบบให้คุณค่าแก่มิติที่หลากหลายในการเติบโตของปัจเจกบุคคลอย่างเท่าเทียม ในมิติของบุคลิกภาพ จริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ องค์กรความรู้ และทักษะ โดยจะมุ่งเน้นในความสำเร็จในการตั้งคำถาม การเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการมุ่งสร้างทักษะที่จำเป็นต่ออาชีพและสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับความ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ กิตติชัย สุธาสิโนบล กล่าวว่า หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัล เป็นมิติใหม่ของการจัดการศึกษาที่ผสมผสานเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ากับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดแนวคิดเชิงนวัตกรรมและการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าถึงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมในรูปแบบซอฟต์แวร์ออนไลน์เพื่อการศึกษา หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัลมีหลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบของหลักสูตรออนไลน์แบบเปิดกว้าง (Massive Open Online Courseware : MOOC) เน้นกระบวนการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอนผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและมีการสร้างระบบที่ส่งเสริมให้ผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างใกล้ชิด และรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ผสมผสานการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนการสอนรูปแบบปกติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ก้าวไกลเกิดทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างการเป็นพลเมืองดิจิทัลในอนาคต อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ภารณี ศิริวิศาลสุวรรณ ได้ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะชีวิตในยุคดิจิทัล สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะชีวิตในยุคดิจิทัลสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มุ่งพัฒนาทักษะชีวิตในยุคดิจิทัล ได้แก่ ทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ทักษะการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารและ ทักษะการป้องกันและเคารพตนเอง โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้กรณีศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็น ฐานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการผสมผสานเทคโนโลยี

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน

การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชน ควรออกแบบการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลในระดับที่แตกต่างกันได้ การเรียนการสอนควรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต ประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมภายในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อุปกรณ์ดิจิทัลของผู้เรียนที่แตกต่างกันให้มีคุณภาพมากขึ้น เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning ให้ผู้เรียนค้นคว้า และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยครูจะมีหน้าที่ให้คำแนะนำแทนการถ่ายทอดความรู้เพียงฝ่ายเดียวเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-

Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียนฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนาทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ผ่านการบูรณาการต่างๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล และพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียน ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในห้องเรียนมากกว่าการมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดผล ประเมินผลความรู้ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เรียนพัฒนาความคิดและเกิดการเรียนรู้ผ่านวิธีต่างๆ ที่ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความชอบ และความถนัดในระดับที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละบุคคล การเรียนการสอนในรูปแบบเดิมที่มีครูเป็นผู้ให้ความรู้เพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้เนื่องจากปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างไร้ขอบเขตและสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นผู้สอนจึงจำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ที่สามารถตอบโจทย์หรือวิถีการดำเนินชีวิตของผู้เรียน โดยเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมผ่านการปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีครูเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและแนะนำ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ แก้ปัญหา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สรุศักดิ์ ปาเย ที่กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องเน้นการบูรณาการทางกระบวนทัศน์ให้มีความซับซ้อนมากขึ้นในการใช้องค์ความรู้แห่งฐานเทคโนโลยีและใช้ทักษะการแก้ปัญหาเข้ามาเป็นปัจจัยหลักควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน หรือที่เรียกว่า (Technology – Based Paradigm หรือ Problem – Based Paradigm) และสอดคล้องกับแนวคิดของ นัฏจรี เจริญสุข กล่าวว่า การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ 2 ภาษา เพราะการเรียนรู้ภาษาโดยเฉพาะภาษาต่างประเทศจะเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้ของผู้เรียนให้กว้างขึ้น ใช้ STEM เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเรียนรู้แบบโครงงาน ส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้จากข้อสรุปที่ค้นพบ ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน เน้นให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณและเกิดประโยชน์ ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เน้นกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning คือ ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยมีครูคอยเป็นผู้นำคำแนะนำมากกว่าการถ่ายทอดความรู้ด้วยตัวครูเอง การออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียนและมุ่งเน้นไปในทางสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เนื้อหาควรมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และ

ควรเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้สอบถามและแสดงความคิดเห็นได้ กิจกรรมการเรียนการสอนควรเน้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงเนื้อหาใหม่ๆที่เข้ากับประสบการณ์ในชีวิตหรือสถานการณ์รอบตัวของแต่ละคน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เจริญ ภูวิจิตร กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ในยุคดิจิทัล เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงวิธีเรียนที่เป็นอยู่เดิมเป็นการเรียนที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าสำหรับการจัดการเรียนการสอน แบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการ สอนแบบออนไลน์ มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน เนื้อหา สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้ กระบวนการ จัดการเรียนรู้อ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและ การประเมินผล โดยรูปแบบการเรียนการสอนมีหลากหลายวิธี ที่จะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันได้ การพิจารณาองค์ประกอบและรูปแบบ ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับลักษณะวิชา และบริบทของผู้เรียนจะนำไปสู่ การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

พบว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญ และความกระตือรือร้นในวิชาชีพ ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับผู้ร่วมงานที่มีเชี่ยวชาญน้อยกว่า บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและแก้ปัญหา (Critical Thinking) ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลควรคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิดและทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการพิจารณา คัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร จึงถือได้ว่าการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งการคัดเลือกนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถสมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน และมีความสามารถในอันที่จะปฏิบัติงานไปพร้อมกับความเจริญเติบโตร่วมกันไปกับองค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับสถานศึกษาเอกชนนั้นการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นถือได้ว่าเป็นเหมือนปัจจัยที่กำหนดทิศทางความสำเร็จก็ว่าได้ หากสถานศึกษาสามารถคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อยุคดิจิทัล และมีความทุ่มเท กระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงมีความพร้อมในการเป็นพลเมืองดิจิทัลนั้นย่อมจะส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนเกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ ซึ่งแฮมมอนด์ (Hammond) ได้กล่าวไว้ว่าการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องพิจารณาความสามารถทางวิชาการ ทักษะต่างๆ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับเด็ก นอกจากนี้ยังรวมถึงการทำงานรวมกันกับผู้ใหญ่ ดังนั้นจะต้องมีการประเมินทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการวิเคราะห์ แก้ปัญหาควบคู่กันไป และสอดคล้องกับ ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร และคณะ ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ต้องเน้นการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์กรต้องการ เช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ภคพร เลิกนอก ได้ทำการวิจัยการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล คือ สร้างฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ เพื่อใช้ในการบรรจุ แต่งตั้ง และสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ รวมไปถึงพัฒนาการพัฒนาและส่งบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการสำรวจความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมดในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัล และความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอน จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก การกำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนาทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพ และทักษะของตนเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มารอดตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางด้านความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะจากหลากหลายเพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล

ภายใต้อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันเป็นผลพวงมาจากความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies: ICTs) ที่ทำให้การแข่งขันกันของบรรดาคณะการต่างๆ โดยเฉพาะในทางธุรกิจเอกชนในปัจจุบันทวีความรุนแรงเพิ่มมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และปัจจุบันยอมรับกันว่าเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กร และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ทรัพยากรบุคคลหรือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ได้ชื่อว่าทรงคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินการหรือการขับเคลื่อนองค์กรในด้านต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และภารกิจที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าทรัพยากรมนุษย์มีสภาวะจิตใจ สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถให้มีศักยภาพสูงอันจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

อีกทั้งยังช่วยพัฒนาองค์กร บุคลากรที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศและส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับ วิริยา วิจิตรวาทการ กล่าวว่า ครูยังเป็นหัวใจสำคัญในระบบการศึกษาแม้ว่าเทคโนโลยีต่างจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นก็ตามเพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ครูในยุคดิจิทัลต้องมีการพัฒนาทักษะต่างให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใน 5 ด้าน คือ

1. นวัตกรรม (Innovator) ครูต้องสามารถคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนและยังต้องเป็นเสมือนต้นแบบให้กับผู้เรียน
2. นักออกแบบ (Designer) ให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล
3. โค้ช (Coach) ครูจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการอยากเรียนรู้ โดยการตั้งคำถามให้ผู้เรียนมีอิสระในการคิด วิเคราะห์
4. ผู้ช่วย (Facilitator) ครูจะเป็นผู้ช่วยสร้างพื้นที่การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่างๆ
5. ผู้คนพบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Enabler) ครูจะต้องสามารถรู้ถึงจุดเด่นของเทคโนโลยีต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเห็นถึงโอกาสและทางเลือกสำหรับอนาคต อีกทั้งยังสอดคล้องกับ เฉลิมชัย สุขจิตต์และคณะ ได้ทำการวิจัย ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ควรเปิดโลกทัศน์ใหม่แห่งศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตาม มาตรฐานสากล การดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ และการพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณความเป็นครู ที่มุ่งมั่นทำเพื่อศิษย์ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์การพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีสัมพันธภาพกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ สามารถวิเคราะห์และสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตรง ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

6. การวางแผนงานงบประมาณ

พบว่า การวางแผนงานงบประมาณ ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ก่อนจัดทำแผนงบประมาณเพื่อประมาณการณ์ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม วางแผนงบประมาณประจำปี ต้องครอบคลุมและคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร จำทำแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล ควรพัฒนาระบบข้อมูลและนำโปรแกรมบัญชีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำหนดรูปแบบและมาตรฐานของรายงานบัญชีต่างๆ อย่างเหมาะสม และชัดเจน จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเหมาะสม จัดทำรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเพื่อ

ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นทิศทางในการวางแผนงบประมาณครั้งต่อไป ตรวจสอบและติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดสรรงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถขอทบทวนระหว่างปีงบประมาณจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่างๆ เช่น ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณ ด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี

ดังนั้น การวางแผนงบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ จิระประภา โมจิตะ และทิววัฒน์ ปิตยานนท์ กล่าวว่า งานด้านงบประมาณ เป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน จัดหารายได้จากบริการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน การกิจคือ จัดทำและเสนอของงบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา บริหารการเงิน บริหารบัญชี บริหารพัสดุ และสินทรัพย์ อีกทั้งสอดคล้องกับเฉลิมชัย สุขจิตต์และคณะ ได้ทำการวิจัยผลการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณ ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อ การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยให้โรงเรียนมีอิสระ มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ แบบเบ็ดเสร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ภคพร เลิกนอก ได้ทำการวิจัย การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัล คือ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ทั้งทางด้าน บัญชีการเงินและพัสดุให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลได้ นำมาซึ่งความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ สนับสนุนงบประมาณในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มมากยิ่งขึ้นและสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนา สถานศึกษาและผู้เรียน นอกจากนี้จินดาภักษ์ ใจซื่อ ภารดี อนันต์นาวิ และมนสิข สิทธิสมบูรณ์ ได้ทำการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารงานงบประมาณของการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการวางแผนงานงบประมาณและมีการแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างชัดเจน อาทิ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน การทำบัญชี รายรับรายจ่ายจัดบริหารพัสดุ/ทรัพย์สินอย่างเป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน และให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน ประเมินผล รายงาน และสรุปผลการดำเนินงานของงานงบประมาณ

7. การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

พบว่า การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมสำหรับผู้สอนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา จัดตั้งเครือข่ายและจัดทำสื่อสารสนเทศสำหรับผู้เกี่ยวข้องให้สามารถทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมี จัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กำกับ ติดตาม และบำรุงรักษา อุปกรณ์ดิจิทัลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งานเพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของ กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการสอน และกระบวนการบริหารงาน จัดสรรและพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสภาพแวดล้อม และบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริม สนับสนุน ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการใช้ Search Engine ต่างๆ ในการค้นหางานวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการศึกษา (Research-based Management) มีการจัดตั้ง Operational Room เพื่อการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวความคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการขับเคลื่อนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร information and communication technology (ICT) มาใช้ในการศึกษา การบริหารการศึกษาไม่ว่าระดับใดต้องใช้พลังไอที ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ทัศนคติต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา เทคโนโลยียุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียน

การสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียนและการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ดังนั้นการสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ การศึกษา มีความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาเนื่องจาก ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาเอาไว้เป็นหมวดหมู่ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน ประมวลผลข้อมูลที่จัดเก็บไว้เพื่อเป็นสารสนเทศรูปแบบต่างๆ เช่น จัดทำเป็นรายงาน ตาราง กราฟ และแผนภาพต่างๆ ได้อัตโนมัติ ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบรายงานและเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติภัทรกร ศิริภัทรนิธิโกคิน ได้ทำการศึกษา การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการบริหารงานวิชาการควรมีการนำ โปรแกรมประยุกต์มาใช้ในการบริหารจัดการในงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณผู้บริหารต้องมีความตระหนักรู้และเข้าใจ มองเห็นคุณค่าของการใช้สื่อเทคโนโลยีในการบริหารงานงบประมาณที่ผิดพลาดไม่ได้ ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการใช้โปรแกรมหรือเทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับ งานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปควรมีการนำเทคโนโลยีมาจัดการบริหารในโรงเรียน เช่น ระบบ การติดต่อสื่อสารทางราชการภายในและภายนอก ด้วยการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้แอปพลิเคชัน ต่าง ๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวไว้ว่า ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็น การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT (Information and Communication Technology) มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่างๆตามที่กล่าวมาแล้วของสถานศึกษา นอกจากนี้การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ถ้ารู้จักนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนการสอนการบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงบประมาณ การเงิน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมตลอดจนงานความสัมพันธ์กับชุมชน เหล่านี้สถานศึกษาจะต้องสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารต้องนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับยุคสมัยอย่างคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในพัฒนาสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ควรนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารสถานศึกษาเอกชนให้เหมาะสมต่อบริบทของสถานศึกษาและความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย
2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และทักษะที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรตระหนักถึงการจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมต่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ได้มีการศึกษาหรือพัฒนาและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในอนาคตหากมีเอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลในปริมาณที่เหมาะสมและมากกว่านี้จึงสมควรทำงานวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)
2. ควรมีการวิจัยโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ อาทิ การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล
3. การวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ เช่น สหสัมพันธ์ (canonical correlation analysis) หรือการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542, การศึกษาขั้นพื้นฐาน แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- การศึกษา/สารพัดปัญหา ‘ร.ร.เอกชน’ พิสูจน์ฝีมือ ‘ณัฐพล-กนกวรรณ’.” **มติชนสุดสัปดาห์** (5 ตุลาคม 2562).
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. **หลักสูตรและการเรียนรู้แบบดิจิทัล**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/11940>
- จรรณี แก้วเอี่ยม. **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557.
- จันทิมา รุ่งเรือง. “โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล.” **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 55-73.
- จินดาภัส ใจเชื้อ, ภาวดี อนันต์นาวิ และ มนสิข สิริสมบุญ, “รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี.” **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ** 6, 12 (ธันวาคม 2564): 376-391.
- จิระประภา โมจิตะ และ ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. **รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน**. เมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/26876/22803>
- เจริญ ภูวิจิตร. **การจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20210827.pdf>
- เฉลิมชัย สุขจิตต์และคณะ. **ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดลำปาง**. เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.edu.lpru.ac.th/eduresearch/nace2017/NACE2017.pdf>
- ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร และคณะ. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงด้านทางดิจิทัล.” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 195.

- ชาติรี มูลสถาน. “การวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา.” **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน** 16, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2553).
- ณิชชา เบญจพรวัฒนา. “แนวโน้มการวิจัยเชิงอนาคตในประเทศไทย Future research trend in Thailand.” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 61.
- ธงชัย สมบูรณ์. “หัวหรือก้อย: การศึกษาไทยกับสถานการณ์ของสังคมโลก.” **เดลินิวส์** (4 ตุลาคม 2563).
- ฉันทพร มณีฉาย, ชวนชม ชินะตังกูร และ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. “การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 7, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 751-763.
- ธีรภาพ เพชรมาลัยกุล. “รูปแบบการบริหารงานวิชาการและจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์เชิงปริมาณผสมเชิงคุณภาพ.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.** (2561): 140.
- นัญจรี เจริญสุข. การบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในยุคเทคโนโลยี 4.0. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/hotyrl/lovx/basic> ปรภษาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่องการกำหนดประเภทและระดับของโรงเรียนในระบบ.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 126, ตอนพิเศษ 50ง (7 เมษายน 2552): 62-63.
- ปรภษาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่องการกำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียนการจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132 ตอนพิเศษ 123ง (8 ธันวาคม 2558): 7-8.
- ผลการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนครั้งที่ 1/2564.” เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนครั้งที่ พ.ศ. 2564.
- พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 125, ตอนที่ 7 ก (มกราคม 2551): 1-29.
- เพ็ญจันทร์ สินธุเขต. การศึกษาคุณนี้ (ยุคดิจิทัล) : Thailand 4.0 รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Conference Proceedings) **ครุศาสตร์วิจัย ครั้งที่ 3: 2560** นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2563. เข้าถึงได้จาก <https://edu.lpru.ac.th/eduresearch/nace2017/NACE2017.pdf>
- ภคพร เลิกนอก. “การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4.” **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์** 7, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2563): 150-161.
- วิริยา วิจิตรวาทการ. **Creating Teacher of Tomorrow**. เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=6RM3xGo7tUo>

วิโรจน์ สารัตนะ. **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา, 2554.

ไวส์ โลจิสติกส์. **ยุคดิจิทัล 4.0 เมื่อตลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี**. เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>

ศรีพรรณ สิทธิพงศ์. “การวิจัยด้วยเทคนิค อี.เอฟ.อาร์. (EFR).” **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์** 3, 2 (2529): 102.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545.

สันติ บุญภิรมย์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์, 2553.

สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. “แนวดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประเภทสามัญศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564).” 2564.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550, 25-51.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**. เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. “คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ intersect model.” 1-3.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580**. เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf

สำนักงานสถิติแห่งชาติกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. “สรุปผลสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2563.” เอกสารสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2563.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. “แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรปชั้น.” **Journal of Modern Learning Development** 5, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2563): 253.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. **กระบวนการทัศน์เทคโนโลยีการศึกษาในยุคดิจิทัล**. แพรว: แพรวไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2560.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. **การศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา**. แพรว: แพรวไทยอุตสาหกรรมพิมพ์, 2562.

ภาษาต่างประเทศ

Ackoff, R. L. **A concept of Corporate Planning**. New York: Wiley, 1970.

Ballanca, J. and Ron Brandt. **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn**. USA: Solution tree press, 2010.

Bartol, K. M. and David C. Martin. **Management**. Boston: McGraw-Hill, 1997

Bartol, K. M. and David C. Martin. **Management**. Boston: McGraw-Hill, 1998.

Bateman, T. M: **Management**. 6th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2019.

Berkley, G. and John Rouse. **The Craft of public Administration**. Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon, 2010.

Bovee, C. L. and others. **Management**. New York: McGraw-Hall, 1993.

Case, S. **The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future**. New York: Simon & Schuster, Inc., 2016.

Child, J. **Organization: A guide to problems and practice**. London: Harper & Row, 1984.

Clarke, G. **Bridging the digital divide: How enterprise ownership and foreign competition affect internet access in Eastern Europe and Central Asia**. The World Bank, 2001.

Daft, R. L. **Organization Theory and Design**. Minnesota: West St. Paul, 1989.

Daft, R. L. **New Era of Management**. China: South-Western, 2012.

Dale, E. **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw Hill 1973.

Dauber, J. J. **Public v. Private: Parental Choice of Schools and the Reasons Why**. Accessed April 5, 2019. Available from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1356808429/abstract/BE8CE8BDF31046B8PQ/9?accountid=50150>

Davis, M. M., Aquilano J. Nicholas, and Chase B. Richard. **Fundamental of Operation Management**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

Digital Intelligence. **Standard for digital intelligence**. Accessed April 5, 2520. Available from <https://live.dqinstitute.org/global-standards/>

- Drucker, P. F. **The Practice of management**. New York: Harper and Row Publishers, 1954.
- Drucker, P. F. **The Age of Discontinuity**. Harper & Row New York, 1968.
- Drucker, P. F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1974.
- Dubrin, A. J. and Ireland R. Duane. **Management & Organization**. Ohio: South-Western Publishing Co, 1993.
- Dubrin, A. J. **Essentials of Management**. Ohio: Thomson Higher Education, 2006.
- Fayol, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman & Son, 1949.
- Gary, D. **Organization Theory: Integrating structure and Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Goodwin, T. **Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption**. London: kogan page limited, 2018.
- Griffin, R. W. **Management**. Boston Massachusetts: Houghton Mifflin Compay, 1984.
- Hammond, L. **Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World**. San Francisco: jossey bass, 2017.
- Hcinz, W. and Harold Koontz. **Management: A Global Perspective**, 10th ed. Singapore: McGraw – Hill, 1994.
- Heather, F. **Steve Ketteridge and Stephanie Marshall, A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education: Enhancing Academic Practice**. 3rd ed. New York: Taylor & Francis, 2009.
- Helms, M. M. **Encyclopedia of Management**. Michigan: Thompson/Gale, 2006.
- Herbert, S. A. **Administrative Behavior: A study of Decision Making Process in Administrative Organization**. New York: Macmillian, 1960.
- Hersey, P. and Blanchard Ken. **Leadership style: Attitudes and behaviors**. Group & Organization Studies, 1982.
- Hitt, M. A. and Alan L. Porter. **Management**. USA: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Hitt, M. A., et al. **Effective Management**. West Pub Co, 1979.
- Holt, D. H. **Management Principles and Practices**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1993.
- Hoy, W. and Cecil Miskel. **Educational administration: Theory, research, and practice**. **Corporate Governance: An International Review**. New York: MaGraw-Hill, 2012.

- Hoy, W. K. and Miskel Cecil G. **Educational Administration: Theory, Research, Practice.** New York: McGraw-Hill, 1991.
- James, D. H., Jr., Gibson L. James, and Ivancevich M. John M. **Fundamentals of Management.** Texas: Business Publications, 1978.
- Koontz, H. **Principle of management.** New York: Mc Graw Hill, 1964.
- Koontz, H. and O'Donnell Cyril. **Management.** New York: McGraw-Hill, 1984.
- Lee, B. G. and Deal E. Terrence. **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership.** California: John Wiley & Sons, 2008.
- Likert, R. **The Human Organization.** New York: McGraw-Hill, 1961.
- Locke, E. A. and Latham P. Gary. **A Theory of Goal setting & Task Performance.** New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Longenecker, J. G. and C. D. Pringle. **Management.** Ohio: C.E. Meririll, 1981.
- López, O. L. **Public Versus Private High School Choice: Parental Influences and Decision Factors.** Accessed April 4, 2019. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/887077019/abstract/8F0A536285164C93PQ/7?accountid=50150>
- Lorange, P., Scott Morton S. Michael, and Ghoshal Sumantra. **Strategic Control System.** Minnesots: West Publishing Company, College & School Division, 1986.
- Lunenburg, F. C. and Allan Ornstein. **Educational Administration.** 7th ed. New York: SAGE Publications, 2021.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein C. Allan. **Educational Administration: Concepts and Practices, Wadsworth.** California: Cengage Learning, 2012.
- Luthans, F. **Organizational Behavior.** New York: McGraw-Hill, 2005.
- Max, W. **The Theory of Social and Economic Organization.** New York: Oxford University Press, 1947.
- McCombs, J. P. **A Path Analysis of the Behavioral Intention of Secondary Teachers to Integrate Technology in Private School in Florida.** Accessed April 5, 2019. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/896130984/abstract/60E1FEA0A25540D5PQ/12?accountid=50150>
- McGregor, D. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw Hill, 1960.
- Merchant, K. A. **Control in Business Organizations.** Boston: Pitman Publishing, 1985.

- Montana, P. J. and Bruce H. Charnov. **Management**. New York: Barron's Educational Series, 2008.
- Neil, A. S., Ones, Kepir Sinangil, and Chocklingam Viswesvaran. **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**. New York: Sage Publications, 2005.
- Orlich, D. C. **Staff Development: Enhancing Human Potential**. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Owen, James. **The Principalship : Theory**. Michigan Business. Review 25 January 1973.
- Pauline, G. **Mary Parker Follett: Prophet of Management**. Washington, D.C.: Beard Book, 2013.
- Reid, D. R. and Nada R. Sanders. **Operations Management: An Integrated Approach**. USA: John Wiley & Son, Inc., 2011.
- Robbins, S. P. and Coulter Mary. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Robbins, S. P. and Coulter Mary. **Management**. New York: Prentice Hall, 2005.
- Robbins, S. P. and Coulter Mary. **Management**. New York: Prentice Hall, 2012.
- Robbins, S. P. and David A. Decenzo. **Essential of Management: Essential Concepts and Applications**. New Jersey: Pearson Education, 2004.
- Robinson, R. and John Pearce. **Strategic Management**. Homewood: Irwin, 2012.
- Rue, L. W. and Byars L. Lloyd. **Management: Skill and Application**. 11th ed. USA: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- Rue, L. W. and Holland G. Phyllis. **Strategic Management: Concept and Experiences**. New York: McGraw-Hill, 1989.
- Sahlberg, P. **Finish lessons 2.0: what can the world learn from education in Finland?**. New York: Teacher college press, 2015.
- Sergiovanni, T. J. **Education Governance and Administration**. New Jersey: Eglewood Cliffs, 1987.
- Shaw, P. **The Four Vs of Leadership: Vision, Values, Value Added, Vitality**. New York: John Wiley and Sons, 2006.
- Smith, E. W. and Others. **The Educator's Encyclopedia**. New Jersey: Prentice - Hall, 1969.
- Stoner, J. A. F. and E. R. Freeman. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- Taylor, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper, 1911.

- Textor, R. B. "The ethnographic futures research method: An application to Thailand Futures." 27, 4 (October 1978): 461-471.
- Textor, R. B. **A Handbook on Ethnographic Futures Research**. 3rd ed., 1980.
- Textor, R. B. **Ethnographic future research, A short history**. August, 2008.
- Waldo, D. **The Study of Public Administration**. New York: Random House, 1955.
- Wilen, T. **Digital Disruption: The Future of Work, Skills, Leadership, Education and Careers in a Digital World**. New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2018.
- Zaltman, G., Duncan Robert, and Holbek Jonny. **Innovation and Organization**. R.E. Krieger Publishing Company, 2007.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/204

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.พะโยม ชินวงศ์

ด้วย นางสาวภัทรา จรรย์ธรรม รหัสนักศึกษา 59252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการวิจัย
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์
 “การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล”

(Administration for private school in digital era)

- | | |
|---|--|
| 1. ดร.พะโยม ชิณวงศ์ | อดีตนายกรัฐมนตรี สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และประธานคณะกรรมการรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และผู้จัดกองทุนส่งเสริมการพัฒนาศึกษาสำหรับคนพิการ |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์ | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 4. ดร.ขจรศักดิ์ อินทรโสภณ | ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราษฎร์บำรุงอักษร |
| 5. ดร.ชัยศักดิ์ ตั้งนิตพิริจักร | ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ เมืองแมน | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี |
| 7. นางวิภาวรรณ มาน้อย | ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดนนทบุรี |
| 8. ดร.วราภรณ์ แป้นแจ่ม | ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 |
| 9. ดร.วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ (แสงส่องห้า 5) |
| 10. นางสุภลักษณ์ ไชยสถาน | ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.เอกนถน บางท่าไม้ | ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร |

12. รองศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธ์ สติมัน รองหัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
13. ดร.อำพร อัสวโรจนกุลชัย ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสีตบุตรบำรุง



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EFR





แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล
ADMINISTRATION FOR PRIVATE SCHOOL IN DIGITAL ERA

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นมาจากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้แสดงความ
 คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็น
 ของท่านเพื่อนำไปประมวลสังเคราะห์การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

2. โปรดกรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านโดยวิธีทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความ
 คิดเห็นโดยแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นใน
 ข้อความแต่ละข้อแสดงค่าคะแนนแทนระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อมูลจากการตอบคำถามของจะนำเสนอในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือ
 หน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือใน
 การตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวภัทรา จรรยาธรรม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามการวิจัยอนาคต
เรื่อง การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

ข้อ	การวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทาง	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	การวางแผนควรมีการศึกษาประวัติ บริบทของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมเพื่อให้การวางแผนมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและลักษณะของโรงเรียน					
2	ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนโยบายให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
3	ศึกษาเป้าหมายและทิศทางของสังคม เพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้พัฒนาไปพร้อมกับสังคมชุมชน					
4	การวางแผนนโยบายควรมีการร่วมมือในการวางแผนร่วมกันของผู้มีความเกี่ยวข้องหลายส่วนเพื่อให้การวางแผนครอบคลุมในหลายด้านอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ					
5	การวางแผนนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ มีการตรวจทาน ประเมินผล พัฒนาเป็นวงจรอย่างสม่ำเสมอ (PDCA) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอยู่เสมอ					
6	มีการประเมินความจำเป็นพื้นฐาน (Need Assessment) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมตามทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษา					

ข้อ	การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ควรจัดทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพของโรงเรียนในการนำไปกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและตบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน					
2	ควรออกแบบหลักสูตรที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบในการสืบค้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้					
3	ต้องออกแบบหลักสูตรให้มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางของสังคมและทิศทางความหลากหลายของอาชีพในอนาคต					
4	มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายทางอาชีพในอนาคต					
5	หลักสูตรควรมุ่งเน้นในการส่งเสริม ความฉลาด ในการเป็นผู้นำที่เข้าใจบริบทต่าง ๆ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมบนโลกดิจิทัล เริ่มต้นที่ระดับของความ เป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี สามารถใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
6	การกำหนดมาตรฐานและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มุ่งเน้นการจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม					
7	จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ในเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล					

ข้อ	การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ออกแบบการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลในระดับที่แตกต่างกันได้					
2	การเรียนการสอนควรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต					
3	ประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมภายในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้อของผู้เรียนที่แตกต่างกันให้มีคุณภาพมากขึ้น					

ข้อ	การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
4	เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning ให้ผู้เรียนค้นคว้า และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยครูจะมีหน้าที่ให้ คำแนะนำแทนการถ่ายทอดความรู้เพียงฝ่ายเดียวเพื่อ พัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหาของ ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	เน้นการเรียนการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning: CBL) โดยการให้ผู้เรียน ฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และพัฒนา ทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์					
6	มุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ด้วยการเรียนรู้ ผ่านการบูรณาการต่างๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานและ นำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต					
7	ออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของ แต่ละบุคคลและพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรมี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคต ของผู้เรียน					
8	ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ของผู้เรียนในห้องเรียนมากกว่าการมีผู้สอนเป็น ศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ					
9	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดผล ประเมินผลความรู้ ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้					

ข้อ	การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญ และความกระตือรือร้นในวิชาชีพ					
2	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
3	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
4	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม					
5	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล					
6	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
7	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับผู้ร่วมงานที่มีเชี่ยวชาญน้อยกว่า					
8	บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและแก้ปัญหา (Critical Thinking) ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน					
9	ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และมีความเห็นอกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล					
10	ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวคิดและทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					

ข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	สำรวจความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมดในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัล และความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอน					
2	จัดอบรมให้ความรู้ และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก					
3	การกำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนาทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง					
4	ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล					
6	ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพ และทักษะของตนเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มารอดตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดรับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต					

ข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
8	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทางด้านความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10	มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอกเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะจากความหลากหลายเพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล					

ข้อ	การวางแผนงานงบประมาณ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนจัดทำแผนงบประมาณเพื่อประมาณการณ์ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม					
2	วางแผนงบประมาณประจำปีต้องครอบคลุมและคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร จำทำแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล					

ข้อ	การวางแผนงานงบประมาณ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
3	ควรพัฒนาระบบข้อมูลและนำโปรแกรมบัญชีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
4	กำหนดรูปแบบและมาตรฐานของรายงานบัญชีต่างๆอย่างเหมาะสมและชัดเจน					
5	จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเหมาะสม					
6	จัดทำรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นทิศทางในการวางแผนงบประมาณครั้งต่อไป					
7	ตรวจสอบและติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้					
8	การจัดสรรงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถขอทบทวนระหว่างปีงบประมาณจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่างๆ เช่น ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ					
9	สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี					

ข้อ	การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมสำหรับผู้สอนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเรียนรู้					
2	จัดตั้งเครือข่ายและจัดทำสื่อสารสนเทศสำหรับผู้เกี่ยวข้องให้สามารถทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) ในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	จัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
4	กำกับ ติดตาม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ดิจิทัลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งานเพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของกระบวนการเรียนรู้ กระบวนสอน และกระบวนการบริหารงาน					
5	จัดสรรและพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
6	พัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ส่งเสริม สนับสนุน ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					

ข้อ	การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
8	มีการใช้ Search Engine ต่างๆ ในการค้นหางานวิจัย ที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการศึกษา (Research-based Management)					
9	มีการจัดตั้ง Operational Room เพื่อการวางแผน กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวภัทรา จรรยาธรรม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาปริญญาโท การตลาด University of Sunderland ประเทศอังกฤษ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2553 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนญาโณทัย บางใหญ่ นนทบุรี พ.ศ. 2557 Project Executive AMC Asia กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2559 Event Coordinate (อิสระ) พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงเรียนญาโณทัย บางใหญ่ นนทบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	2/6 ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

