

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร
ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21
และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำมีชัย
เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

Developing a personnel management model to enhance the competencies of teachers
and staff in terms of ethics and morality, promoting good character before academic
excellence in students in the 21st century and in a rapidly changing world VUCA World
of Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat City Municipality,
Nakhon Si Thammarat Province.

สมศักดิ์ แสงจันทร์

Somsak Seangjan

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำมีชัย นครศรีธรรมราช

Deputy Director of Educational Institution, Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร
ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และ
ยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำมีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช
จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนารูปแบบการ
บริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดี
ก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียน
เทศบาลวัดศาลาลำมีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) เพื่อสร้างรูปแบบ
การบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็น
คนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียน
เทศบาลวัดศาลาลำมีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช 3) เพื่อศึกษาผลการใช้
รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริม
ความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World
ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำมีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช และ
4) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้าน
คุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุค
โลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำมีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัด
นครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน

ในปีการศึกษา 2567 ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน จำนวน 337 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเตรียมตัวสู่การศึกษาไทยในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช และแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเตรียมตัวสู่การศึกษาไทยในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ โดยรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และองค์ประกอบที่ 4 ด้านความร่วมมือ

2. ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า

2.1 มาตรฐานด้านปัจจัยทางการศึกษา ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามใบประกอบวิชาชีพ จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนมีการปฏิบัติจริงและได้รับประสบการณ์ตรงมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย บทบาทสมมุติ การศึกษานอกห้องเรียน นอกสถานที่ การทำโครงการ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง นำผลจากการประเมินมาแก้ปัญหาให้นักเรียนที่มีความบกพร่องด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน นำความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง จนได้รับวิทยฐานะสูงขึ้นตามลำดับ ได้รับการยกย่องชมเชยจากหน่วยงานต่างๆ เช่น รางวัลหนึ่งแสนครูดี ครูผู้สอนดีเด่น จากสำนักงานคุรุสภา จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จากเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

2.2 มาตรฐานด้านกระบวนการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันต่อเหตุการณ์ วางแผนงานด้านวิชาการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู อบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น สร้างแหล่งเรียนรู้สวนเศรษฐกิจพอเพียง ห้องชาวด์แลบ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องศูนย์การเรียนรู้อาเซียน สนับสนุนให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 มาตรฐานด้านผลผลิตทางการศึกษา นักเรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ เป็นลูกที่ดีของพ่อ แม่ ผู้ปกครอง เชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ ผู้ปกครอง เป็นคนดีของโรงเรียน ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของห้องเรียน ของโรงเรียน รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน มีการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระผ่านเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีผลการประเมินทางการศึกษาระดับชาติผ่านร้อยละเฉลี่ยระดับประเทศ มีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า ในภาพรวม คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน มีความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World อยู่ในระดับมาก

ABSTRACT

The Research on Developing a personnel management model to enhance the competencies of teachers and staff in terms of ethics and morality, promoting good character before academic excellence in students in the 21st century and in a rapidly changing world VUCA World of Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat City Municipality, Nakhon Si Thammarat Province. The objectives of this study are: 1) to examine the problems and development guidelines for personnel management models to enhance the moral and ethical competencies of teachers

and staff, promoting good character before academic excellence in 21st-century students and the rapidly changing VUCA world at Wat Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, Nakhon Si Thammarat Province. 2) To create a personnel management model to develop the moral and ethical competencies of teachers and personnel that promote good character before academic excellence in 21st-century students and the VUCA World at Wat Salamechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, Nakhon Si Thammarat Province; 3) To study the effectiveness of using the personnel management model to develop the moral and ethical competencies of teachers and personnel that promote good character before academic excellence in 21st-century students and the VUCA World at Wat Salamechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, Nakhon Si Thammarat Province; and 4) To evaluate the effectiveness of using the personnel management model to develop the moral and ethical competencies of teachers and personnel that promote good character before academic excellence in 21st-century students and the VUCA World at Wat Salamechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, Nakhon Si Thammarat Province. The sample group consisted of 337 people, including school committee members, teachers, and parents of students at Wat Salamechai Municipal School in the 2023 academic year, selected using stratified random sampling. The research instrument used was... The assessment form for the development of teacher and educational personnel quality in preparation for Thai education in the VUCA World era, conducted at Wat Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, and the assessment form for the development of teacher and educational personnel quality in preparation for Thai education in the VUCA World era, conducted at Wat Salameechai Municipal School, Nakhon Si Thammarat Municipality, were used to analyze the data Median, interquartile range, mean and standard deviation.

The study results showed that:

1. The personnel management model developed to enhance the moral and ethical competencies of teachers and personnel, promoting good character before academic excellence in 21st-century students and the rapidly changing VUCA world, has been deemed appropriate and applicable by experts. This model comprises four

components: Component 1: Management Principles; Component 2: Leadership; Component 3: Morality and Ethics; and Component 4: Cooperation.

2. The results of the study on the use of the personnel management model to develop the moral and ethical competencies of teachers and personnel, promoting good character before academic excellence in 21st-century students and the rapidly changing VUCA world, found that:

2.1 Educational Factor Standards: Teachers possess the knowledge, skills and qualifications required by their professional licenses. Teaching is student-centered with students gaining hands-on experience through diverse activities such as lectures, role-playing, field trips, project-based learning, and self-directed knowledge creation. Scientific process skills and teamwork are emphasized. Authentic assessment is used, and assessment results are used to address student learning disabilities through classroom research. Teachers continuously develop themselves through various learning resources, including training, seminars, and study tours. The acquired knowledge and experience are used to improve their work, leading to higher professional qualifications. They receive recognition and commendations from various organizations, such as the "One Hundred Excellent Teachers" award and outstanding teacher awards from the Teachers Council of Thailand, the Department of Local Administration, and the Nakhon Si Thammarat Municipality.

2.2 Educational Process Standards: The school curriculum is updated to reflect current events. Academic plans are developed, teaching methods are improved, and teacher training enhances understanding of authentic assessment. Assessment results are used to improve school resources, such as a sufficiency economy garden, sound lab, science lab, and ASEAN learning center. Teachers are encouraged to utilize technology in their teaching.

2.3 Educational Outcomes Standards: Students have good physical and mental health, appreciate music, sports, and art, are good children to their parents and guardians, obey their parents' and guardian's teachings, are good people at school, abide by the rules and regulations of the classroom and the school, are responsible for assigned school tasks, contribute to society, are eager to learn and continuously learn, possess analytical thinking skills, problem-solving abilities, creativity and systematic

thinking. Students achieve academic results in all subject areas that meet the school's objectives and pass the national educational assessment average percentage. They are able to read, write, and communicate in both Thai and English.

3. The evaluation of the personnel management model for developing the moral and ethical competencies of teachers and staff, which promotes good character before academic excellence in 21st-century students and the VUCA world, revealed that, overall, the school committee, teachers, and parents had a positive opinion of the model.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันนี้ทุกคนกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และรุนแรงของโลกใบนี้ การเปลี่ยนแปลงฉับพลันนั้นมักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นหลัก แต่ขณะนี้เรื่องโรคภัยไข้เจ็บที่เราไม่เคยคาดคิดมาก่อน กลับอุบัติเกิดขึ้นใหม่อย่างฉับพลันที่ส่งผลอย่างรุนแรง ต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกของทุกองค์การ สถานการณ์ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน มีความยุ่งยากซับซ้อนในการแก้ปัญหามากขึ้น และไม่สามารถคาดเดาผลที่จะตามได้เลยเพราะมีแต่ความคลุมเครือไม่ชัดเจน เป็นสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่ทุกคนกำลังประสบอยู่ จึงถูกเรียกว่า VUCA WORLD

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า (2566) ได้กล่าวไว้ว่า VUCA เป็นคำที่เกิดจากอักษรตัวแรกของคำ 4 คำในภาษาอังกฤษ เป็นลักษณะพิเศษของสถานการณ์ 4 แบบดังนี้

1. V-Volatility สถานการณ์ที่มีความผันผวน คือ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น โดยอาจเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาวินาทีต่อวินาทีก็เป็นไปได้ มีความไม่คงที่ และไม่รู้ว่าจะสถานการณ์จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติเมื่อใด ดังนั้นสถานการณ์ที่มีความผันผวนจึงวัดได้จากอัตราการเปลี่ยนแปลงของเรื่องหนึ่งๆ หลังเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเทียบกับก่อนเกิด แม้ว่าเป็นสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงหรือทำนายไม่ได้ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่ก็ยังเป็นสถานการณ์ที่เข้าใจได้ไม่ยากจนเกินไป และสามารถใช้อุปกรณ์ที่เพียงพอในการแก้ไขปัญหาได้ ยกตัวอย่างเช่น ตลาดหุ้น การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน และราคาสินค้าที่ปรับขึ้นลงหลังจากภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยสงคราม เป็นต้น เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความผันผวนส่วนใหญ่มักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น จึงเรียกว่า ความผันผวน ในทางกลับกันหากเกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ใช้ระยะ

เวลานาน อาจเรียกว่า กระแสหรือเทรนด์ (Trend) ทั้งนี้ความผันผวนอาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ความไม่มีเสถียรภาพความไม่เชื่อมั่น หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีกฎเกณฑ์

2. U-Uncertainty สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน คือ สถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนหรือสถานการณ์ยังไม่เป็นที่แน่ชัด ทำให้คาดการณ์ได้ยาก ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นยากต่อการตัดสินใจ หรือทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ ยิ่งมีความไม่แน่นอนมากเท่าใด การคาดการณ์หรือการคาดเดาก็ยิ่งทำได้ยากมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงจุดยืนทางการเมือง การปรับเปลี่ยนองค์กร และการทดแทนของธุรกิจสมัยใหม่หรืออาชีพในอนาคต เป็นต้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน คือ ภายในองค์กรไม่มีข้อมูล ขาดข้อมูลที่จำเป็น หรือขาดความรู้ ทั้งนี้การไม่มีข้อมูลทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ได้ จึงทำให้เกิดความไม่แน่ใจ และกลายเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้สาเหตุยังเกิดจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่แอบแฝงเข้ามาและไม่ทันคาดคิดจนทำให้เกิดความไม่แน่นอน ทั้งนี้ความไม่แน่นอนอาจก่อให้เกิดทั้งวิกฤตและโอกาส อาทิภาวะชะงักงัน การชะลอตัว และการปิดระบบ เป็นต้น

3. C-Complexity สถานการณ์ที่มีความซับซ้อน คือ สถานการณ์ที่มีปัจจัยหรือตัวแปรจำนวนมากที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ปัจจัยแต่ละตัวต่างมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ การส่งผลกระทบของปัจจัยแต่ละตัวอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ความหลากหลายความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยก็ต้องคำนึงถึงหรือนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจด้วย บางปัจจัยสามารถคาดเดาได้แต่บางปัจจัยก็ไม่สามารถคาดเดาได้ หากปัจจัยมีจำนวนมาก สถานการณ์ก็ยิ่งมีความซับซ้อน ทำให้การวิเคราะห์สถานการณ์และการหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผลทำได้ยากเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การทำธุรกิจสินค้าประเภทเดียวกันแต่มีกฎหมายแตกต่างกันในแต่ละประเทศ การจัดบริการสาธารณะประเภทเดียวกันในชุมชนท้องถิ่นที่มีบริบทแตกต่างกัน และโครงสร้างระบบการเงินและเศรษฐกิจ เป็นต้น ทั้งนี้สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูงอาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการแก้ไขและต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข การแก้ไขอาจต้องแก้ที่หลายปัจจัย เพราะแต่ละปัจจัยส่งผลกระทบต่อกัน ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งเสียหายก็จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นตามไปด้วย

4. A-Ambiguity สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ คือ สถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนในการตีความบางสิ่ง เป็นสถานการณ์ที่ไม่อาจหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุและผลลัพธ์ได้ อีกทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ก็ไม่มีความกระจ่างชัด ทำให้ยากต่อการคาดเดาผลลัพธ์หรือไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในระยะแรก เป็นต้น ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์คลุมเครือมีความคล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน คือ ความไม่ชัดเจนซึ่งอาจเกิดจากการขาดความเข้าใจ การขาดประสบการณ์ การไม่มีข้อมูล การได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

หรือการตีความผิดพลาด ซึ่งส่วนใหญ่การตีความมักใช้อารมณ์และความรู้สึกมากกว่าเหตุผลและข้อมูล ส่งผลให้เกิดความไม่แน่ใจ และยังทำให้สถานการณ์เกิดความคลุมเครือมากขึ้น

สถานการณ์ของ VUCA World เป็นสถานการณ์ของโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน มีความซับซ้อนยุ่งยากและความคลุมเครือ ที่ส่งผลให้ผู้นำองค์กรต้องปรับตัวและเตรียมรับมือให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วฉับพลันนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนเป็นเหมือนเรื่องปกติใหม่ หรือ New Normal โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ VUCA World ด้วยเช่นกัน จากสถานการณ์ของโควิด-19 ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนที่แตกต่างจากเดิม เพื่อควบคุมการแพร่กระจายของโรค ทั้งแนวโน้มของประชากรโลกที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จำนวนผู้ที่ต้องเข้ารับการศึกษาลดลง อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มีการเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็วทำให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เคยปฏิบัติมานั้นเป็นเรื่องล้าสมัยและด้อยคุณภาพ การจัดการศึกษาจึงต้องมีการยกระดับคุณภาพให้ทันต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ทำให้เกิดการแข่งขันสูงในแวดวงการศึกษา ที่ทุกองค์กรทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเร่งด่วน หัวหน้าหรือผู้นำทางการศึกษาต้องสวมบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมุมมองที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ สามารถบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้มีความเป็นพลวัต (Dynamic) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก VUCA

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลก VUCA นั้นเป็นภารกิจที่ทำทนายของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสถานการณ์ VUCA มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ยุ่งยาก และไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้เลย สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืนโดยไม่มีสัญญาณเตือนให้ทราบมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อสร้างผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียน ออกสู่สังคมและประเทศชาติให้มีคุณภาพ การยกระดับคุณภาพของโรงเรียนด้วยการพัฒนาคุณภาพครูควรดูวางระบบตั้งแต่การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์กรโรงเรียน การพัฒนาครูไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ต้องมีความเป็นพลวัต (dynamics) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพไปอย่างสอดคล้องในทุกระดับ เป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เกิดเป็นพลังพลวัต เป็นพลังแห่งการเคลื่อนไหวที่ส่งต่อกันอย่างต่อเนื่อง พลวัตของการพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงของการเคลื่อนไหวจากพลังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคคลด้วยพลังการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง(Continuous Workplace Learning) โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ในที่ทำงาน ขณะปฏิบัติงานในหน้างานจริงให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะกระบวนการสอนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสิ้นไหล

การเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนนั้นเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดทั้งชีวิต ไม่ใช่กระบวนการที่หยุดนิ่งตายตัว โดยพัฒนาให้ครูเป็นผู้ใฝ่รู้และทบทวนการสอนของตนเองอยู่เสมอด้วยการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research)

2) ระดับกลุ่มด้วยการเรียนรู้บนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นการพัฒนาครูด้วยการร่วมพลังช่วยกันพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) จากการรวมกลุ่มของครูผู้สอนและพี่เลี้ยง เป็นชุมชนเชิงวิชาการและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องด้วยกระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยงผ่านการใช้การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้

3) ระดับองค์กรเป็นการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Organizational Learning) เป็นการสร้างสรรค์ระบอบในการเรียนรู้ขององค์กรใน 3 มิติ ความเร็วในการเรียนรู้ ความลึกในการเรียนรู้ และความกว้างในการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคล กลุ่มและองค์กรที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยตนเองที่มีการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดไหลเวียนและต่อยอดการเรียนรู้และความรู้จนเกิดเป็นนวัตกรรมของการจัดการเรียนการสอนอย่างครุมืออาชีพ พลวัตของการพัฒนาครูด้วยพลังของการเรียนรู้ที่มีการเคลื่อนไหวที่ส่งต่อกันอย่างต่อเนื่องใน 3 ระดับ จะเป็นการขับเคลื่อนคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง นับว่าเป็นอีกหนึ่งกระบวนการของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืนให้พร้อมปรับตัวไปกับโลก VUCA

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้รับการพัฒนา คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำผลการพัฒนาสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงผู้เรียนต่อไป ซึ่งการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาควรต้องมีความหลากหลายและมีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ จากการพัฒนาของสังคมโลกทำให้เกิดมิติของการพัฒนามากมายส่งผลทำให้สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย หากมองมาที่ภาคการศึกษาการพัฒนาจัดการเรียนรู้ในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่ผ่านมา ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวรับชีวิตวิถีใหม่ และปรากฏการณ์ของโควิด-19 ส่งผลต่อการสอนที่เป็นหน้าที่หลักของครูซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยครูไม่ได้มีหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ครูควรเน้นการสอนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลดีต่อนักเรียน และเยาวชนของชาติอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งไม่ได้มีหน้าที่หลักในการสอนแต่จะต้องสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ การอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพในหลากหลายมิติให้แก่ผู้เรียนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน (วรวงค์ รักเรืองเดช. 2564)

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ซึ่งเป็นยุคที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการพัฒนาตนเองในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ไปสู่การสร้างผู้เรียนที่สามารถมีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม ครู และบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในวิชาชีพทางการศึกษา หรือสนับสนุนให้การจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพในหลากหลายมิติให้แก่ผู้เรียนต่อบัวตฤประสงค์ในการดำเนินกิจกรรม งาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาคพบว่า แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสทางวิชาชีพในยุคโลกพลิกผัน VUCA World สามารถวิเคราะห์ได้ 8 แนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เน้นนำและให้คำปรึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายการศึกษา เพื่อการเข้าถึงสิทธิทางการศึกษา 4) ส่งเสริมและพัฒนาให้มี Mind Set ที่ต้องปรับกระบวนทัศน์ในการเรียนการสอน และการใช้ชีวิตในโลกยุคโลกพลิกผัน VUCA World 5) ส่งเสริมและพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์ 6) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้เชิงวิทยาศาสตร์มีหลักเหตุและผลในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน 7) ส่งเสริมและพัฒนาให้ใช้โทรศัพท์มือถือในการจัดการเรียนรู้พัฒนาผู้เรียน มือถือจะเป็นเครื่องมือเทคโนโลยีที่มีการอัปเดตนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งจะสร้างความสะดวกในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และ 8) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจเรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ และให้ความสำคัญในการร่วมกันรักษาสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของพลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียน และมีข้อเสนอแนะในระดับนโยบายทางการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างควมมีคุณภาพในการจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศ เสริมสร้างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะ ความรู้ สมรรถนะในวิชาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสม อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่ต้องการในอนาคต (เจริญ ภูวิจิตร. 2565)

วรพงศ์ รักเรืองเดช (2564) รองผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การเรียนรู้ของเด็กสมัยนี้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเด็กสมัยนี้จะเรียนรู้ใน 3 มิติ คือ 1) ธรรมชาติสิ่งที่เกิดขึ้นจริง 2) เรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามามีบทบาทกับเราในทุกวัน และ 3) เรื่องของคน สังคม วัฒนธรรมแต่เดิมเราเรียนรู้การพูดคุยพบปะกัน แต่เด็กสมัยนี้เรียนรู้โลกอีกแบบหนึ่ง คือ การอยู่ในสังคมออนไลน์ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นระบบการเตรียมความพร้อมของคนในอนาคต เด็กในวันนี้เขาจะได้ใช้ทักษะความรู้ในอีก 10 ปีข้างหน้าที่จะใช้ชีวิตในอีก 40 – 50 ปี ดังนั้น การเรียนรู้สำคัญมาก แต่ถามว่าเขาจะฝึกเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างไร เป็น

คำถามที่ทุกคนต้องช่วยกัน ปัจจุบันเด็กอยากเรียนสิ่งที่ตัวเองสนใจ ผลสำรวจเด็กในกรุงเทพมหานครใช้อินเตอร์เน็ตวันละ 12 – 13 ชั่วโมงต่อวัน ความยากอยู่ที่เด็กที่เกิดมาเขาจะเรียนรู้โลกวิถีใหม่ โดยที่ต้องหาคนชี้แนะแนะนำที่มีความสามารถสูง นั่นคือ ครูคำถาม คือ จะช่วยครูที่จะเป็นคนชี้แนะแนะนำให้เด็ก ให้ Feedback ที่ดีให้กับเด็กได้เรียนรู้เรื่องพวกนี้ได้อย่างไร เทคโนโลยีดิจิทัลที่เห็นโลกกำลังเปลี่ยน โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ใช้สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ 5G ในอนาคต สังคมอาจจะเป็นคนจัดการศึกษาเองก็ได้ หรือโรงเรียนอาจจะเป็นพื้นที่ในการมาพูดคุยในส่วนที่ทำออนไลน์ไม่ได้ทำการทดลอง หรือแม้กระทั่งอาจจะไม่มีโรงเรียนแล้วก็ได้ โลกมีฉากทัศน์ที่กำลังเกิดขึ้นแต่สิ่งที่พวกเราอยากเห็น คือ โซลูชัน ที่จะนำมาช่วยกันตอบโจทย์ และยิ่งกล่าวว่า จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ล้วนส่งผลกระทบต่อการศึกษา ยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาบทบาทในชีวิตของเด็กมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนหรือการใช้ชีวิตของเด็กเปลี่ยนไป ครู โรงเรียนก็ต้องปรับตัวเองเปลี่ยนแปลงไปด้วย “ตอนนี้ทุกคนใช้ชีวิตอยู่ในโลกเทคโนโลยีดิจิทัล และต่อให้เป็นช่วง Next New Normal เด็กก็ยังคงใช้ชีวิตอยู่ในโลกออนไลน์ ซึ่งการเติบโตของเด็กรุ่นใหม่จะใช้ประสาทสัมผัสจากตาและหู เป็นหลัก แตกต่างจากเด็กยุคเก่าที่ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ดังนั้น ในการเข้าถึงผู้คน การเรียนรู้แตกต่างกัน พอเกิดโควิดทำให้ทุกคนไม่ได้เจอกันหรือพบปะกันโดยตรง และไม่รู้ว่าจะเปิดโรงเรียนได้เมื่อใด การเรียนการสอนจึงเป็นแบบผสมผสาน และเป็นความท้าทายของเด็กในการเจอประสบการณ์จริง” ทิศทางการศึกษาต้องมีการปรับกันทั้งระบบ ทั้งห้องเรียนซึ่งเป็นแก่นหัวใจการศึกษา เพราะห้องเรียนมีทั้งครู นักเรียน โดยเฉพาะครูที่ต้องปรับกระบวนการเรียนการสอน ทำอย่างไรให้เด็กได้รู้ศักยภาพของตนเอง มีทักษะ ทักษะคิด และมีความรู้ที่ดี ซึ่งปัจจุบันและในอนาคตจะมีการจัดการศึกษาหลักสูตรฐานสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมให้เด็กได้เรียนรู้และมีทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติ เรียนรู้จากของจริง โดยจะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มเติมในการเรียนรู้ของเด็ก ครูกับเด็กจะเรียนรู้พัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน

จากความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเตรียมตัวสู่การศึกษาไทยในยุคโลกพลิกผัน VUCA World ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่ง จึงเกิดแนวคิดและความสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงสภาพและแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียน

ในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนคร นครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

4. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ระยะ โดยในแต่ละระยะจะประกอบด้วยประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากร

1) ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน

2) ระยะเวลาที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน

3) ระยะเวลาที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน

4) ระยะเวลาที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน ในปีการศึกษา 2566 ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 2,132 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1) ระยะเวลาที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

2) ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

3) ระยะที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

4) ระยะที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน ในปีการศึกษา 2566 ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane อ้างถึงใน สุทรนุ ศรีไสย์. 2564) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 337 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการเทียบสัดส่วน

2. ขอบข่ายด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยในแต่ละระยะมีขอบข่ายด้านเนื้อหา ดังนี้

2.1 ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) (บุญมี พันธุ์ไทย. 2556 อ้างถึงใน ปันดดา กอมณี. 2560) ใช้รูปแบบที่เรียกว่า Mini EDFR ในการศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา

2.2 ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา โดยการจัดเสวนากลุ่ม (Focus Group)

2.3 ระยะที่ 3 เป็นการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลาลำดวน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามกรอบมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย

- 1) มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน
- 2) มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ
- 3) มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 ระยะที่ 4 เป็นการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านความเป็นไปได้
- 2) ด้านความเหมาะสม
- 3) ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหาร
- 4) ด้านประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 5) ด้านประโยชน์ต่อโรงเรียน

ผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ โดยรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และองค์ประกอบที่ 4 ด้านความร่วมมือ

2. ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า

2.1 มาตรฐานด้านปัจจัยทางการศึกษา ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามใบประกอบวิชาชีพ จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนมีการปฏิบัติจริงและได้รับประสบการณ์ตรงมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย บทบาทสมมุติ การศึกษานอกห้องเรียน นอกสถานที่ การทำโครงการ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง นำผลจากการประเมินมาแก้ปัญหาให้นักเรียนที่มีความบกพร่องด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน นำความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง จนได้รับวิทยฐานะสูงขึ้นตามลำดับ ได้รับการยกย่อง

ชมเชยจากหน่วยงานต่างๆ เช่น รางวัลหนึ่งแสนครูดี ครูผู้สอนดีเด่น จากสำนักงานคุรุสภา จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จากเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

2.2 มาตรฐานด้านกระบวนการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันต่อเหตุการณ์ วางแผนงานด้านวิชาการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู อบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่นห้องเรียนเมสตาเวิร์ส สร้างแหล่งเรียนรู้สวนเศรษฐกิจพอเพียง ห้องชาวด์แลบ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องศูนย์การเรียนรู้อาเซียน สนับสนุนให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 มาตรฐานด้านผลผลิตทางการศึกษา นักเรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ เป็นลูกที่ดีของพ่อ แม่ ผู้ปกครอง เชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ ผู้ปกครอง เป็นคนดีของโรงเรียน ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดของห้องเรียน ของโรงเรียน รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน มีการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระผ่านเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีผลการประเมินทางการศึกษาระดับชาติผ่านร้อยละเฉลี่ยระดับประเทศ มีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ สื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า ในภาพรวม คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน มีความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช มีประเด็นที่สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ โดยรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และองค์ประกอบที่ 4 ด้านความร่วมมือ จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World มีกระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ การศึกษาสภาพปัญหา การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคล รวมถึงการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้น นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ พิจารณาถึงความเหมาะสม ส่งผลให้รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่งของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ (2562) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครู (The Dynamics of the Teacher's Development) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสร้างการเรียนรู้ขององค์การสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก VUCA พลวัตของการพัฒนาครูนี้ที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้บนความไม่หยุดนิ่ง มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงของการเรียนรู้ในทำงานของครู ผวนกลมผสมผสานไปอย่างกลมกลืนไปกับกระบวนการการเรียนรู้บนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในบรรยากาศของกัลยาณมิตรด้วยสุนทรียสนทนาที่เป็นเทคนิคสำคัญของการเรียนรู้เชิงรุกร่วมกันอย่างประสานพลัง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ระดับเกิดพลวัตของการของการหมุนเวียนเป็นเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นการพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจะมีความพร้อมที่ปรับตัวในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงของโลก VUCA ที่เต็มไปด้วยความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ยุ่งยากและไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของทีศนา แสงระวี และเรชา ชูสุวรรณ (2565) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ครูมีหน้าที่หลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักเรียนและของตนเอง เพื่อเปิดโลกทัศน์ใหม่ของการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง การศึกษาหาความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ การรับฟังความเห็นต่าง การนำความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จากที่กล่าวมาข้างต้นได้สอดคล้องกับงานวิจัยของวศินี รุ่งเรือง (2562) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้การ

พัฒนาบทเรียนร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่ส่งเสริมศิลปะการสอนของครู ผลการศึกษาพบว่า ศิลปะการสอนของครูมี 3 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการจัดการชั้นเรียน ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และความสามารถในการวัดและประเมินผลผู้เรียน และมีแนวทางการส่งเสริมศิลปะการสอนของครูโดยการเรียนรู้ ร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพ ด้วยกระบวนการของการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ ความเป็นมา หลักการ วัตถุประสงค์การจัดกิจกรรม การวัดและประเมินผล และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยการจัดกิจกรรมดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างการยอมรับร่วมกัน ระยะที่ 2 การสร้างความรู้สู่การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน และระยะที่ 3 ปฏิบัติการพัฒนาบทเรียนร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพเพื่อศิลปะการสอน มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาและตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ ร่วมกัน ขั้นที่ 2 การออกแบบและพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ขั้นที่ 3 การสอนและสังเกตการสอนร่วมกัน ขั้นที่ 4 การสะท้อนผลและปรับปรุงร่วมกัน และขั้นที่ 5 การขยายผลการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งรูปแบบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการพัฒนาครู พบว่า ครูมีพัฒนาการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปะการสอนหลังการพัฒนาสูงขึ้นจากก่อนการพัฒนา โดยรวมร้อยละ 71.58 มีศิลปะการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการสังเคราะห์ศิลปะการสอนของครู พบว่า ครูมีศิลปะในการเสริมแรงทางบวก การสร้างปฏิสัมพันธ์การสื่อสารกับผู้เรียน การเรียนรู้แบบร่วมมือ การสืบเสาะ การสร้างความสนใจผ่านการทดลอง การใช้เกมในการเรียนรู้การจัดกลุ่ม การใช้เทคนิค Snowball การใช้เทคนิค Brian Gym การใช้สื่อใกล้ตัวและการใช้สื่อที่ทันสมัยในการจัดการเรียนรู้ และผู้เกี่ยวข้องต่อการใช้รูปแบบมีความเห็นว่า รูปแบบช่วยพัฒนาศิลปะการสอนของครูที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น และครูเกิดความรู้ สึกที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และรูปแบบมีการปรับปรุงเกี่ยวกับระยะเวลาในการพัฒนาในการให้ความรู้เรื่องศิลปะการสอนแก่ครูและในขั้นการออกแบบและพัฒนาบทเรียนร่วมกันมากขึ้น และปรับปรุงการจัดกลุ่ม PLC โดยการแบ่งครูตามระดับชั้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน เพื่อให้มีบริบทของปัญหาในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ใกล้เคียงกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ เลื่อนฤทธิ์ (2565) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาครูเพื่อ ส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนพุทธจักรวิทยา ผลการศึกษาพบว่า กรอบแนวคิดการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) แนวทางในการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการดำเนินงานตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) 2) แนวทางการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริมและพัฒนานักเรียนการป้องกันและแก้ไขปัญหา และการส่งต่อ ระดับการปฏิบัติงานของครูในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนพุทธจักรวิทยา สพม.กท 2 พบว่า ครูมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปสู่การ

ปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล โดยมีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของการปฏิบัติเป็น 3.27, 3.49 และ 3.10 ตามลำดับ และผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (MT2S Model) พบว่า รูปแบบประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบของรูปแบบ 5) แผนภาพของรูปแบบ 6) การนำไปใช้ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ 8) ปัจจัยความสำเร็จ และ 9) เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2. การประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World พบว่า ในภาพรวม คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน มีความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน มีความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ด้านประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านประโยชน์ต่อโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ด้านความเป็นไปได้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก รูปแบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งเสริมความเป็นคนดีก่อนเป็นคนเก่ง ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และยุคโลกพลิกผัน VUCA World ที่สร้างขึ้น เมื่อนำมาใช้ สามารถนำกระบวนการต่างๆ ที่กำหนดไว้ มาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ผู้มีส่วนร่วมทุกกลุ่ม มีบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน รวมถึงสามารถตรวจสอบ ประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้มีส่วนร่วมทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะ เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียน ต่างได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของศศิมา สุขสว่าง (2562) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ในการรับมือกับกระแสโลกที่ผันผวนหรือ VUCA World นี้ ทุกคนต่างมุ่งเป้าไปที่การศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จึงเป็นความจำเป็นที่การศึกษาจะต้องทบทวน และปรับเปลี่ยน เพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผันไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือได้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต จากที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของวรัชยา ประจำ (2563)

ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน ผลการศึกษาพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน ที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า STAR – 2S Model ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision: S) ขั้นที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning: T) ขั้นที่ 3 การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning Management: A) ขั้นที่ 4 การสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ (Reflection: R) ขั้นที่ 5 การแสดงผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Show & Share: 2S) 4) ระบบสนับสนุน 5) เงื่อนไขความสำเร็จ 6) การวัดและประเมินผล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน พบว่า 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน พบว่า 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรภร พูลบุญ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โดยใช้การโต้แย้งเชิงวิทยาศาสตร์ของนักศึกษาครูวิทยาศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบ BICAER model ที่พัฒนาขึ้น มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Basic Data Analysis: B) (2) ขั้นกระตุ้นความสนใจ (Identification: I) (3) ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจ (Comprehension: C) (4) ขั้นกิจกรรมการโต้แย้ง (Argumentation session: A) (5) ขั้นการประเมินผล (Evaluation: E) และ (6) ขั้นการสะท้อนผลการพัฒนา (Reflection: R) 2) ระดับความสามารถในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้หลังการอบรมเชิง

ปฏิบัติการสูงกว่าก่อนอบรมที่ระดับ .05 3) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โดยใช้การโต้แย้งเชิงวิทยาศาสตร์ในระยการติดตามเชิงลึกหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนอบรม พิจารณาจาก (1) ระดับความสามารถในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 73.44 และ (2) ระดับความสามารถในการปฏิบัติการสอน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 79.00 และ 4) ระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบและโปรแกรมมีคะแนนเฉลี่ย 3.5 ขึ้นไปทุกรายการ

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อการศึกษา พ.ศ. 2563 – 2565. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- จำรัส อินทลาภาพร. (2562). รูปแบบการพัฒนาคูตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวสะเต็มศึกษาสำหรับครูประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนวัดดอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม. นครปฐม: โรงเรียนวัดดอนยายหอม.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. อุบลราชธานี:ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ: ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2565). แนวทางการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาในยุค Next Normal. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัย Jawaharlal Nehru, Delhi, India.
- ฉัตรพงศ์ ชูแสงนิล. (2566). ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital intelligence). [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก [https:// www.scimath.org/article-technology/item/10611-digital-intelligence](https://www.scimath.org/article-technology/item/10611-digital-intelligence).
- ชุติวัดน์ สุวัตถิพงศ์ และอุบล ทองปัญญา. (2563). การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก. วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา. 15(18) : 23-33.
- ทีศนา แสงระวี และเรชา ชูสุวรรณ. (2565). ครูไทยกับการจัดการเรียนรู้ในยุค Digital Disruption. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์. ปีที่ 9 ฉบับที่ 4 เมษายน 2565.
- ธีรวัฒน์ เลื่อนฤทธิ์. (2565). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคูเพื่อ ส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนพุทธจักรวิทยา. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2565.

- นภัสนันท์ สุวรรณวงศ์. (2564). การจัดการเรียนรู้โดยดิจิทัลเป็นฐานเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางดิจิทัล. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 13(1), 279-293.
- นรรีชต์ ฝิ่นเชียร. (2566). การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://www.trueplookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart>.
- นฤมล คล้ายริน. (2565). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม. ชลบุรี: โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม.
- บุญเลิศ อรุณพิบูลย์ และฐิติมา ธรรมบำรุง. (2566). ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence: DQ).[ออนไลน์]สืบค้นได้จากhttps://oer.learn.in.th/search_detail/result/104694.
- ปณิตา วรรณพิรุณ. (2560). ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence: DQ). พัฒนาเทคนิคการศึกษา. 29(102), 12-20.
- ปนัดดา กอมณี. (2560). การวิจัยเชิงอนาคต: แนวโน้มหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิค EDFR 1-7. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พรทิพย์ อ้นเกษม ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ พอเจตน์ ธรรมศิริขวัญ ประภาพร ชนะจันะศักดิ์ สุพัฒน์ เศรษฐมกุล และสุวัทนา สงวนรัตน์. (2563). การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 20(1), 88-102.
- พระพรหมพิริยะ ถาวโร. (2564). ครูมืออาชีพกับการศึกษาไทยยุคสังคม New Normal. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 7. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (กุมภาพันธ์ 2564).
- พัชรภกร พูลบุญ. (2563). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โดยใช้การโต้แย้งเชิงวิทยาศาสตร์ของนักศึกษาครุวิทยาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2562). ผู้นำองค์กรในโลก VUCA. Christian University of Thailand Journal Vol. 24 No. 3 (July-September), 451.

- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค digital disruption ต่อการศึกษา. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. 18(1) :1-6.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2562). การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลัง กับ PLC เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ไววานิชกิจ. (2562). 10 เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ สำหรับโลกธุรกิจ 2562. วารสารวิชาการ กสทช. 4(4) : 252-268.
- มณีบุษ ภูยงค์ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และจาร์วรรณ เขียวน้ำชุม. (2564). สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. วารสารรัชต์ภาคย์. 15(40): 249-263.
- มติชน ออนไลน์. (2566). ผู้บริหารการศึกษาหรือ ผู้นำในยุค VUCA World. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <http://www.sobkroo.com/articledetail.asp?id=1966>.
- เยาวเรศ ภักดีจิตร บังอร ทิวาพรภานุกุล และทิพรัตน์ มาศเมธาทิพย์. (2563). รูปแบบการบูรณาการการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาครุศาสตร์. วารสาร มรม. 14(3) : 159-172.
- รักชิต สุทธิพงษ์. (2560). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากับพัฒนาครุไทยในยุคดิจิทัล. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 19(2) : 344-355.
- วรวงศ์ รักเรืองเดช. (2564). ความเปลี่ยนแปลง ยุคโควิด-19 สู่การปรับตัว Next Normal. กรุงเทพฯ ธุรกิจ. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social /976332>.
- วรัชยา ประจํา. (2563). รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน. ศรีสะเกษ: โรงเรียนอนุบาลห้วยทับทัน.
- วดีนิ รุ่งเรือง. (2562). รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้การพัฒนาบทเรียนร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่ส่งเสริมศิลปะการสอนของครู. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจารณ์ พานิช. (2560). วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). Digital Learning. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำนวัตกรรม หลักสูตรและการเรียนรู้.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). การเรียนรู้ในโลก VUCA สู่ Social Quotient. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรม หลักสูตร และการเรียนรู้.
- วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า. (2566). ท้องถิ่นในโลกยุคควัก้า (VUCA WORLD). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

- วีรวัช มาชะศิริรานนท์. (2562). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization]. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2566). VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2566). วิสัยทัศน์/ภารกิจ. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก www1.idd.go.th/WEB_CIT/it_vision.html.
- สถาบันชีววิทยาโมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป). การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย.[ออนไลน์] สืบค้นได้จาก [https://mb.mahidol.ac.th/th/routine-to-research/#:~:text=November%202021%20jom-,การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย%20\(Routine%20to%20Research,พัฒนาคน%20เพื่อพัฒนางาน](https://mb.mahidol.ac.th/th/routine-to-research/#:~:text=November%202021%20jom-,การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย%20(Routine%20to%20Research,พัฒนาคน%20เพื่อพัฒนางาน).
- สรานนท์ อินทนนท์. (2563). ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ Digital Intelligence). พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี: วอลค์ ออนคลาวด์ จำกัด.
- สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2563). การเรียนรู้ดิจิทัลเทคโนโลยีโรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ : ชุมชนุสกรรมการเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.). (2562). วัยใส วัยเก๋า ฉลาดรู้เน็ต 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2566). พลวัต. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <http://legacy.orst.go.th>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). แผนปฏิบัติการดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. 2564-2565). กรุงเทพฯ: ศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2566). แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก academic.obec.go.th/images/document/1603180137_d_1.pdf.
- อดิพร เกิดเรือง. (2559). การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. 6(1) : 173-184.
- อนันต์ วรดิพิงศ์ ปณิตา วรรณพิรุณ และปรัชญนันท์ นิลสุข. (2561). การศึกษารูปแบบดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน. Veridian E-Journal, Silpakorn University. 11(2) : 1200.
- อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. Journal of Modern Learning Development. 5(6), 364-373.

- อัคริมา บุญอยู่. (2561). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับ digital literacy. วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ. สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 27.
- อัญญาณี สุมน และอุทิศ บำรุงชีพ. (2561). วิถีแห่งการคิดทางคณิตศาสตร์โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก สำหรับการศึกษไทย 4.0. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม. 13(2): 14.
- Giles, Sunnie. (2018). How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://www.forbes.com>.
- Marquardt, M. J., (2566). Dialogue หลักการของสุนทรียสนทนาเพื่อสร้างพื้นที่ว่างให้โอกาสสร้างสรรค์. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://www.urbiner.com/post/dialogue-4-principles>
- Namprom, Thum. (2023). VUCA World ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก <https://reder.red/vuga-world-18-12-2019>.
- Plook Teacher. (2566). การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA. [ออนไลน์] สืบค้นได้จาก www.trueplookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart.
- Schein, E. (2019). Organizational culture and leadership. Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2020). The Fifth Discipline. New York: Random House.